



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARININ YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gözde ŞEREMET KAYA

BURSA

2021



T.C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARININ YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gözde ŞEREMET KAYA

Danışman

Prof. Dr. Şükrü ADA

BURSA

2021

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim.

07.12.2020



Gözde ŞEREMET KAYA

İNTİHAL YAZILIM RAPORU
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ / EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA;

Tarih : 07.12.2020

Tez Başlığı: İlkokul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a.)Önsöz, b.)Özet, c.)Ana Bölümler ve d.)Sonuç kısmından oluşan toplam 97 sayfalık kısmına ilişkin Gönderim Tarihi: 02/12/2020-02:34 pm (UCT+03:00) Gönderim Numarası: 146236028 sayılı Turnitin adlı intihal programından (Turnitin) aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezin benzerlik oranı %15 olarak tespit edilmiştir.

Uygulanan Filtrelemeler:

- 1.) Kaynakça hariç
- 2.) Alıntılar hariç/dahil
- 3.) 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışma Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Esaslarını inceledim ve bu esaslarda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğacak her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygularıyla arz ederim.

Tarih ve İmza

07.12.2020

Gözde ŞEREMET KAYA

Adı Soyadı : Gözde ŞEREMET KAYA

Öğrenci No: 801623004

Anabilim Dalı : Eğitim Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman : Prof. Dr. Şükrü ADA

Tarih ve İmza: 07.12.2020




YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“İlkokul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının yöneticilerin demografik özellikleri açısından incelenmesi” adlı Yüksek Lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Gözde ŞEREMET KAYA



Danışman

Prof. Dr. Şükrü ADA



Eğitim Bilimleri ABD Başkanı

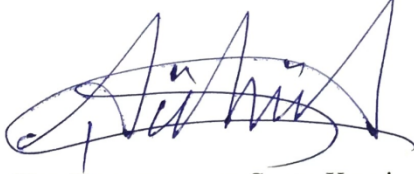
Prof. Dr. Sedat YÜKSEL

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 801623004 numara ile kayıtlı Gözde ŞEREMET KAYA' nın hazırladığı "İlkokul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının yöneticilerin demografik özellikleri açısından incelenmesi" konulu Yüksek Lisans tez çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 15/01/2021 günü 10.00-12.30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının **(başarılı/başarısız)** olduğuna **(oybirliği/oy çokluğu)** ile karar verilmiştir.



Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

Prof. Dr. Şükrü ADA

Bursa Uludağ Üniversitesi



Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa SARITAŞ

Bursa Uludağ Üniversitesi



Üye

Dr. Öğr. Üyesi İkrâm ÇINAR

Kafkas Üniversitesi

ÖNSÖZ

Ulusların çağdaşlık ve modern çağın yeterliklerine sahip olma düzeyini tayin eden en önemli unsurlardan olan eğitim sisteminin niteliğini, okul yöneticisinin sergilediği liderlik davranışları ve öğretmenlerin eğitim süreçlerini başarıyla sürdürmesi belirlemektedir. Gelecek nesilleri, umut veren yarınlara taşıyabilme görevini elinde tutan eğitimcilerin taşıdığı sorumluluklar yadsınamaz. Okul yöneticilerinin organizasyon paydaşlarını verimli yönde örgütleyebilmesi, çağın dinamiklerine hakim olması örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasıyla ve okulun etkililiğiyle doğrudan ilgilidir. Bu sebeptendir ki Tanrı sanatı olarak görülen eğitim ve eğitim kurumlarında yöneticilik birçok araştırmacının odaklandığı temel konulardandır.

Türkiye’de devlete ait ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin yönetimde başvurdukları güç kaynaklarını demografik özellikler açısından incelemeyi hedefleyen bu çalışma, beş bölümden ibarettir. Araştırmanın birinci bölümü; problem durumundan, araştırmanın amaç, önem ve sınırlılıkları ile tanımlardan oluşmaktadır. İkinci bölüm olan kavramsal çerçevede; araştırmanın detaylı incelenmesinin yanı sıra, çalışmanın ilgili olduğu kavramlara ve konuya ilişkin yapılmış olan önceki çalışmalara değinilmiştir. Üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi ve yöntem bilgileri belirtilmiştir; dördüncü bölümde, araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar incelenmiştir. Beşinci ve son bölümde ise yapılan araştırma ile elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma sürecinde ilgi ve desteği ile yanımda olan, danışman hocam Prof. Dr. Şükrü ADA' ya içtenlikle teşekkür ederim. Araştırma ölçeğinin uygulanmasına görüşleriyle katkı sağlayan değerli öğretmen ve yönetici arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimime başladığım andan itibaren beni yüreklendiren, desteğini her an yanımda hissettiğim eşim Yunus KAYA' ya ve varlığıyla güç veren annem Nejla ŞEREMET' e sonsuz teşekkürler.

Gözde ŞEREMET KAYA

Özet

Yazar : Gözde ŞEREMET KAYA
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XIX+ 99
Mezuniyet Tarihi :15./01/2021
Tez : İlkokul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının yöneticilerin demografik özellikleri açısından incelenmesi
Danışman : Prof. Dr. Şükrü ADA

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Yönetim örgüt yapısını işletme sürecidir. Amacın örgütsel hedeflere ulaşmak olduğu bu süreçte, motivasyon sağlamak ve paydaşları istendik yönde harekete geçirmek için güdüleme aracı olarak güç kullanılmaktadır. Güç kaynaklarını kullanmama hali de gücün doğru ve etkin kullanılmaması da kaos yaratıp, karmaşaya sebebiyet verebilir. Bu sebeple farklı nitelikteki örgüt dinamiklerini harekete geçirebilmek için yöneticilerin güç kaynaklarını çeşitli ve zengin kullanmaları gerekmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinden ya da buldukları konumdan kaynaklanan çeşitli güç kaynakları bulunmaktadır. Yöneticinin örgüt içerisindeki makamına ve statüsüne bağlı olarak elde ettikleri güç kaynakları; ödül, yasal veya zorlayıcı güç kaynaklarıdır. Kaynağını bireysel özelliklerden aldıkları güç kaynakları ise karizmatik ve uzmanlık gücüdür.

Bu çalışmanın amacı 2019-2020 eğitim yılında Bursa ili merkez ilçelerinde görev yapmakta olan ilkokul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını öğretmen görüşlerine göre saptamak ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile cinsiyet, branş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında manidar bir farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır.

Araştırma tarama modelinde ve nicel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın hedef evrenini, Bursa ili merkez ilçelerinde(Osmangazi, Nilüfer, Yıldırım) bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde 404 kamu ilkokul öğretmeni yer almaktadır. Araştırma verileri, Zafer (2008) tarafından geliştirilen "İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Anketi" ile toplanmıştır.

Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin cinsiyet, branş değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. Okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin mesleki

kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise tek yönlü varyans analizinden (One Way Anova) yararlanılmıştır. İki den fazla alt grubun olduğu durumlarda farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin yönetimde genel olarak yasal güç türüne daha yüksek düzeylerde başvurdukları anlaşılmaktadır. Alan değişkenine göre örgütsel gücün uzmanlık, ödül ve karizmatik güç boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel gücün yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı fark görülmezken uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Hizmet süresi değişkenine göre örgütsel gücün uzmanlık, ödül ve karizmatik güç boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik ve zorlayıcı güç ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular ilgili alan yazın ışığında tartışılmış ve gerekli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Güç kaynakları, okul yöneticileri, örgütsel güç kaynakları.

Abstract

Author : Gözde ŞEREMET KAYA
University : Bursa Uludağ University
Field : Department of Educational Sciences
Branch : Educational Management Department
Degree Awarded : Master Degree
Page Number : XIX+ 99
Degree Date :15/01/2021
Thesis : An investigation of the power sources used by primary school administrators in terms of their demographic characteristics
Supervisor : Prof. Dr. Őkr ADA

AN INVESTIGATION OF THE POWER SOURCES USED BY PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN TERMS OF THEIR DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

Management is a process of organizational structure. In this process, power is used as a motivational source to maintain the sustainability and provide the efficacy of organization within the desired direction to be able to reach the organizational goals. Not using the power types or failure to use power correctly and effectively, can create chaos and confusion. For this reason, in order to activate the organizational dynamics who have their own different nature of qualities, managers need to use their power resources in various and rich ways. There are various types of power that result from the personality traits of managers or their location. Reward, coercive and legitimate power are types of power acquired by the manager depending on his / her position and status within the organization. The types of power that they derive from individual characteristics are charismatic and expert power.

The purpose of this study is to determine in which power source(s) that the principals handle most in the public primary schools, which are in the central districts (Osmangazi, Nilüfer, Yıldırım) of Bursa. Moreover the study examines the differences between the power sources and gender, subject area, age, seniority, education state variables.

The study employed survey method and it is carried out with quantitative method. The universe of the study consists of primary school teachers working at schools in the central districts (Osmangazi, Nilüfer, Yıldırım) of Bursa in 2019-2020 school year. In the sample of the study there are 404 public school teachers. Research data have been collected with Primary Manager Organizational Power Supplies Questionnaire developed by Zafer (2008).

The gathered data was analyzed by using SPSS Program. In terms of gender variant, t-Test from parametric tests has been used in order to determine the differences related with gender and branch between the power sources used by the principals. In the study, in order to

examine the sub problems and determine the differences related with professional seniority and education state between the power sources used by the principals One Way Anova method is used. Further, in the case of existing two or more subgroups ‘‘the Scheffe test’’ was used as a complementary post-hoc analysis in order to determine the subgroups of participants.

As a result of the study, it is understood by the perception of the principals and teachers that principals generally handled the legitimate power sources higher in the school administration. According to the branch variable, it has been determined that there is a significant difference in organizational power, expertise, reward and charismatic power dimensions. It has been conducted that there isn’t any significant difference between legitimate power and coercive power after all there is a significant difference between expert power, reward power and charismatic power according to the variable of education state. According to the teachers’ opinions, there is a significant gender-based difference in terms of utilization of charismatic and coercive power sources. These findings were discussed in the light of relevant literature and necessary suggestions were developed.

Keywords: Power sources, organizational power sources, school principals.

İçindekiler

Sayfa No

ÖNSÖZ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
İÇİNDEKİLER	xiv
TABLolar.....	xvii
KISALTMALAR	xix
1. BÖLÜM : GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	4
1.1.2. Alt Problemler	4
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.6. Tanımlar	7
2. BÖLÜM : KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Örgüt Kavramı	9
2.1.1. Örgüt Olarak Okul Sistemi.....	10
2.2. Yönetim.....	11
2.2.1. Okul Yöneticiliği	17
2.2.2. Okul Yöneticisinin Özellikleri.....	20

2.2.3. Okul Yöneticisinden Beklenenler.....	21
2.3. Güç Kavramı ve Güç Kaynakları.....	23
2.3.1. Yasal Güç	29
2.3.2. Zorlayıcı Güç.....	32
2.3.3. Ödül Gücü.....	34
2.3.4. Uzmanlık Gücü	37
2.3.5. Karizmatik Güç	39
2.4. Güç ile İlgili Kavramlar.....	42
2.4.1. Güç ve Otorite.....	43
2.4.2. Güç ve Etki.....	45
2.4.3. Güç ve Yetki	46
3. BÖLÜM : YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırmanın Modeli	48
3.2. Evren ve Örneklem	49
3.3. Veri Toplama Araçları	52
3.3.1 Güç Kaynakları Anketi	52
3.3.2 Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları	53
3.3.3 Verilerin Toplanması	55
3.4. Verilerin Analizi	56
4. BÖLÜM : BULGULAR VE YORUMLAR	59
4.1. Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algılarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular.....	59
4.2. Alan Değişkenine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	66

4.3. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	68
4.4. Hizmet Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	70
4.5. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	73
5. BÖLÜM : SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	76
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	76
5.2. Öneriler	80
5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler.....	80
5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler.....	81
KAYNAKÇA	82
EKLER.....	92
Ek 1. Güç Kaynakları Anketi.....	92
Ek 2. Güç Kaynakları Anketi Kullanım İzni	95
Ek 3. Güç Kaynakları Anketi MEB Uygulama İzni	96
Ek 4. Bursa İli Merkez İlçelerindeki Kamu İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayıları.....	97
ÖZGEÇMİŞ.....	98

Tablolar listesi

Tablo	Sayfa
1. <i>Örneklem Grubundaki Okul ve Öğretmen Sayılarına İlişkin Bilgiler.....</i>	50
2. <i>Örneklem Grubundaki Okul Müdürlerine İlişkin Kişisel Bilgiler.....</i>	51
3. <i>Anketteki Maddelerin Örgütsel Gücün Kaynaklarının Boyutlarına Göre Dağılımı.....</i>	52
4. <i>İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynağı Anketi'nin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Sonuçları.....</i>	54
5. <i>Örneklem Olarak Seçilen Okulların Bağlı Olduğu İlçelere Göre Dağıtılan Anket Sayıları ve Geri Dönüş Oranları.....</i>	55
6. <i>Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Anketi Alt Boyutlarına Ait Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) Değerleri.....</i>	56
7. <i>Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Alt Boyut Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri.....</i>	59
8. <i>Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Uzmanlık Alt Boyutu Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri.....</i>	60
9. <i>Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Karizmatik Alt Boyutu Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri.....</i>	61

10.	<i>Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Ödül Alt Boyutu</i>	
	<i>Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve</i>	
	<i>Standart Sapma Değerleri.....</i>	<i>62</i>
11.	<i>Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Yasal Alt Boyutu</i>	
	<i>Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve</i>	
	<i>Standart Sapma Değerleri.....</i>	<i>63</i>
12.	<i>Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Zorlayıcı Alt Boyutu</i>	
	<i>Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve</i>	
	<i>Standart Sapma Değerleri.....</i>	<i>65</i>
13.	<i>Okul Yöneticilerinin Alan Değişkenine Göre Kullandıkları Güç</i>	
	<i>Kaynaklarına İlişkin Algılarının t-Testi Sonuçları.....</i>	<i>66</i>
14.	<i>Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kullandıkları</i>	
	<i>Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algılarının Tek Yönlü Varyans</i>	
	<i>Analiz Sonuçları.....</i>	<i>68</i>
15.	<i>Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Geçirdikleri Hizmet Süresi Değişkenine</i>	
	<i>Göre Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine</i>	
	<i>İlişkin Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) Analizi Sonuçları.....</i>	<i>70</i>
16.	<i>Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Kullandıkları Güç</i>	
	<i>Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin t-Testi Sonuçları.....</i>	<i>73</i>

Kısaltmalar Listesi

F	:	F değeri
KMO	:	Kaiser Meyer Olkin
N	:	Denek sayısı
P	:	Anlamlılık düzeyi
S	:	Standart sapma
sd	:	Serbestlik derecesi
t	:	t değeri
X	:	Aritmetik ortalama

1. Bölüm

Giriş

Bu bölümde; çalışmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amaç, önem, sayıltıları ve sınırlılıkları verilirken araştırmada kullanılan temel kavramlar ile çalışmaya ilişkin tanımlardan oluşmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Her sistem, toplumsal veya bireysel ihtiyaçlar sonucunda meydana gelmektedir (Başaran, 2008). Örgüt ise alan yazında birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıkı, geri bildiri, denge ilişkisi bulunan açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bir kuruluş, belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelen bir grup insan olarak ve ayrıca ortak bir amaçlara ulaşmak için karşılıklı işbirliği ve koordinasyon halinde olma olarak temsil edilebilir (Alimoğlu, 2010).

Toplumsal yaşam, çağın gerekliliklerine cevap verebilmek, sistemin varlığını sürdürmek ve örgütsel yapının işlerlik kazanması için yönetime muhtaçtır. Tüm sistemler, kendini çevreleyen diğer sistemlerle mutlak ilişki içerisinde ve alınan sürekli girdileri işleyerek yaşamlarını sürdürürler. Bauman (2005)' a göre; içinde bulunduğumuz bu modern çağda; düzen tüm pragmatik amaç ve hedefler açısından, denetim ve yönetimle ilişkilendirildi. Bu durumdan sebeple pragmatığe ilişkin bir algı oluşmakta ve bu algıya boyun eğmeye zorlama kabiliyeti olgusu meydana gelmekteydi. Sosyal varlıklar olan toplumlar bu etkileşim süreci içerisinde etkileme-etkilenme kavramları ile mevcudiyetlerini sürdürmekte ve örgütsel ilişkilerde güç kavramından bahsedilmektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ancak paydaşların etkili çalışmaları ile mümkündür. Katz ve Kahn' a (1968) göre örgütsel etkililik, örgütsel hedefleri içselleştirerek ve bunları kendi değer sistemlerinde anlamlı kılarak elde edilebilir. Dolayısıyla örgüt üyelerinin ortak hedef üzerine çalışmaya yönlendirilmeleri için paydaşların işe yönelik güdülenmelerinin

sağlanması ve kurumsal anlamda uyumlu stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Sistem ve örgüt kavramları ile birlikte literatürde, yönetim ve liderlik olguları da önem kazanmıştır. Günümüzde kitlesel bir boyuta ulaşmış olan iş yaşamında, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla örgüt dinamiklerinin harekete geçirilmesi için yöneticilerin farklı yeteneklere, zenginliğe ve birikime sahip olması bir gereklilik haline gelmiştir.

Başkaları tarafından oluşturulan diğer tüm kuruluşlar gibi, okulun amacı da planları gerçekleştirmeyi, etkili bir şekilde yönetilmeyi ve örgüt üyelerinin beklentilerini karşılamayı hedeflemektedir. Eğitim yönetimi ile alt sistemi olan okul yönetimi, ulusal eğitim politikasına uygun olarak belirlenen hedeflere ulaşmakla yükümlüdür (Bursalıoğlu, 2003). Bir örgüt olan okullarda bu amaçlara ulaşılması, örgütsel hedefleri gerçekleştirmede öğretmenlerin üstün bir performans göstermesi ve yönetsel süreçleri sağlıklı bir şekilde yerine getirmesi okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileyebilmesiyle gerçekleşebilmektedir (Özgan ve Kalman, 2013). Okul paydaşlarını etkileyerek harekete geçirmesini sağlayacak bu unsur liderin elinde bulundurduğu güçtür. Eğitim örgütlerinde ast ve üst arasında olan ilişki bir anlamda kullanılan güç kaynağı çerçevesinde şekillenmektedir.

Erk(güç), yöneticinin örgütün hedeflerine ulaşması için başvuracağı en önemli enstrümanı olarak tanımlanabilir. Ortak hedefler doğrultusunda çok sayıda insanın bir araya geldiği örgütlerde, insan çabasının kontrolü güç ilişkilerine dayanmaktadır (Çetin, 2013). Güç kavramı ilişkisel bir kavramı ifade eder. İnsanların sosyal yaşamdaki davranışlarının güç ilişkilerine göre şekillendiğini ve tüm sosyal ilişkilerin bir güç ilişkisini yansıttığını düşünülür (Hall, 1977; Milton, 2000). Kişinin sahip olduğu güç sadece başka bireylerle iletişim kurarken anlaşılabilir (Koçel, 2005).

Örgütlerin liderinin elinde bulunan erk, doğru ve yerinde kullanıldığında ast ve üstler için verimli çalışma ortamlarının oluşmasına dayanak oluşturur. Organizasyonların etkili bir şekilde yönetilmesi, liderinin sahip olduğu gücü uygulama stilleri ile yakından ilgilidir. Okul

müdürlerinin tutumlarının çalışanlar üzerindeki olası etkisini anlamak, liderlere önemli bir bilgi kaynağı sunarken; olumlu bir okul iklimi oluşturma ve kurumda güç kaynaklarını daha etkili bir biçimde kullanmalarını da sağlayabilir. Çoğu zaman kullanılan güç kaynağı türü öğretmenlerin motivasyonlarını, beklentilerini, iş doyumlarını ve örgüte bağlılıklarını etkilemektedir (Polat, 2010). Öğretmenler ve yöneticiler güç paylaşımlarıyla elde ettikleri uyum ile güçleneceklerdir (Taymaz, 2007).

Okullardaki örgütsel güç kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımı, öğretmenlerin örgüte olan aidiyet duygularını olumlu bir şekilde etkileyerek okulların başarı elde etmesi açısından önem arz etmektedir. Yeni nesillerin yetiştiği eğitim kurumlarında görev alan tüm çalışanların ortak paydada yapacakları olumlu çalışmalar okullardaki öğrencilerin başarılarına pozitif yönde etkilemektedir. Çıktısı insan olan eğitim örgütlerinin paydaşlarının hedefleri içselleştirerek kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede ulusların; geleceğe daha güvenle bakan, yenilikleri takip eden değil değişime yön veren bir toplum olmasını sağlayacaktır.

Örgütsel güç ile ilgili alan yazın incelendiğinde öncül çalışmalardan olan French ve Raven'in (1959) çalışmalarına göre güç kaynaklarının beş alt başlık altında incelendiği görülmektedir. Yöneticinin örgüt içerisinde kullandığı bu güç kaynakları ödül, zorlama veya yasal güç gibi statüye dayalı olarak edinilen bir tür güç olabilir veya kişisel özelliklere (cazibe ve uzman gücü gibi) bağlı şekilde de oluşabilmektedir. Kısaca açıklamak gerekirse bunlar; yöneticinin uzmanlığından kaynaklanan uzmanlık gücü, yöneticinin çalışanlarını ödüllendirmesi ile oluşan ödüllendirme gücü, yöneticinin çalışanlarını belirli davranışları yapmalarını sağlamak için uygulanan zorlayıcı güç, yasalar ile kişinin o makamda bulunmasından dolayı yöneticiye verilen yasal güç ve yöneticide bulunan kişisel özelliklere bağlı olan karizmatik güçtür (Zafer, 2008).

Bu çalışmada ilkokul müdürlerinin okul yönetiminde başvurdukları güç kaynaklarının belirlenmesi, kullandıkları güç kaynaklarının demografik özellikleriyle bir bağa sahip olup olmadığının saptanması ve mevcut durumun resmedilmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırma okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarıyla ilgili durum saptama, yöneticilerin demografik özelliklerini irdeleme ve öğretmenler tarafından liderlerini algılama durumlarını etkileyen faktörleri analiz etme olanağı sunacaktır. Belirlenen değişkenlere göre ilkokul müdürünün yönetimde kullandığı güç türünün incelenmesi, var olan yönetim süreçlerinin bir tablo halinde görülmesi ve yönetim anlayışını geliştirmelerini sağlayacak yeni fikirler oluşturabilmek adına önemlidir. Bu alanda yapılan araştırmalar ile okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının okul iklimi üzerinde oluşturdukları etkinin belirlenmesi ve elde edilen veriler ışığında literatüre anlamlı bir katkı sağlanması beklenmektedir.

Araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre yönetimde başvurdukları güç kaynaklarını kullanma düzeylerinin belirlenmesi ile kişisel bazı değişkenlerden açısından incelenmesi, eğitim politikalarında ve okul yöneticisi seçme-yetiştirme programlarında kullanılacak verilerin ortaya konmasına yardımcı olacaktır. Bunun yanı sıra eğitim yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına karşı öğretmenlerce oluşan bakış açılarının farkına varma olanağı sunmaktadır. Eğitim kurumlarının paydaşları ile verimli bir okul iklimi oluşturmalarının sağlanması hedeflenmekte ve örgütsel davranış biçimlerine dair çözümler yapılması beklenmektedir.

1.1.1. Problem cümlesi. Resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarındaki yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını kullanma düzeyi nedir?

1.1.2. Alt problemler. 1.İlkokul müdürlerinin yönetimde kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri nedir?

2. İlkokul öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları boyutlarına ilişkin görüşlerinde yöneticinin alan değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?

3. İlkokul öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları boyutlarına ilişkin görüşlerinde yöneticinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?

4. İlkokul öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları boyutlarına ilişkin görüşlerinde yöneticinin hizmet süresi değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?

5. İlkokul öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları boyutlarına ilişkin görüşlerinde yöneticinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, Türkiye’de 2019-2020 öğretim yılında Bursa ili merkez ilçelerinde devlete ait ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde sergiledikleri güç kaynaklarını kullanma düzeyleri ve bu güç kaynakları kullanımının yöneticilerin demografik açısından incelenmesidir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını kullanma düzeylerinin incelenmesiyle amaçlanan, eğitim idaresindeki önemini belirleyerek, elde edilen verilerle diğer eğitim yönetimi kavramları arasındaki ilişkiye işaret etmek ve yönetim bilimi bilhassa eğitim yönetimi literatürüne katkıda bulunmaktır. Bu kuramsal katkı ile araştırmanın; eğitim örgütlerine, uygulanan eğitim programları ve eğitim süreçlerine fayda sağlaması temenni edilmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yöneticilerin; okul yönetiminde farklı nitelikteki öğretmenlerin güdülenmesini, verimli bir öğretim sürecinin gerçekleşmesini ve kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak

için güç kaynaklarını etkili kullanmaları oldukça önemlidir. Araştırmanın amacı olan okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakların kullanma düzeylerinin ve demografik özellikleriyle ilgili herhangi bir bağ olup olmadığının tespit edilmesi; liderin yönetsel becerilerinin bir sonucu olan örgütün amaçlarına ulaşma düzeyinin belirlenmesi, var olan ya da muhtemel örgüt içi problemlerin ve iletişimden kaynaklanan çatışmaların çözülmesi veya önlenmesi için önemlidir.

Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma düzeylerinin öğretmenlerce algılanması ve alt problemlerde yer alan demografik özellikleri ile kurulabilecek bağın incelenmesi, eğitim yönetimi süreçlerinin hangi durumlardan ve kişisel özelliklerden etkilendiğine dair alanyazına ışık tutacaktır. Çalışma, okullardaki yönetim kademesinin amacı olan eğitim ortamındaki verimliliğe etki eden faktörlerin belirlenmesini sağlayacağından yönetici seçme ve yetiştirme sürecine dair bilgiler elde etmemize olanak sunacaktır.

Kuramsal olarak çizilen çerçeveye güç kaynakları konusunun alanyazında tartışılmasına katkı sağlayacak ve verdiği sonuçlar yeni araştırmalara konu kaynağı olanağı ortaya çıkaracaktır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulguların; Milli Eğitim Bakanlığı ve eğitim yönetimi alanında bilimsel araştırmalar yapan uzmanlar için, yöneticilere yönelik yapılacak örgütsel güç kaynakları ile ilgili ya da okul müdürlerinin demografik özellikler açısından farklılaşan güç kaynakları kullanımına dair çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

1.4. Sayıtlar

- Çalışmaya katılan tüm öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevaplar gerçek görüşlerini doğru ve yansız bir biçimde yansıtmaktadır.
- Araştırmada seçilmiş olan örneklem grubunun, evreni temsil edebilecek yeterlilikte olduğu kabul edilmektedir.

- Çalışma anketinde yer alan maddeler okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirleyici niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

- Bu araştırma 2019-2020 öğretim yılında Bursa İli merkez ilçeleri olan Osmangazi, Nilüfer ve Yıldırım'da bulunan resmi ilkokullarından tabakalı örnekleme metodu ile seçilen 404 öğretmen görüşüyle sınırlıdır.
- Araştırma “İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeği” maddelerinden toplanan bilgilerle ve aynı ölçekte ele alınan değişkenlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Örgüt; gereksinimler sebebiyle ortak amaçlara ulaşmayı hedefleyen, iş birliği yapma ve koordine çalışma amacıyla bir araya gelmiş gruplardır.

Güç: Güç kavramı, davranışların akışını ve olayların yönünü değiştirebilme, örgüt çalışanlarını normal şartlar altında yapmayacakları işleri yapmaya ikna etme, istenilen davranışlara karşı oluşabilecek direnmelerin üstesinden gelebilme becerisidir.

Yasal Güç: Yöneticinin tüzül yapıdaki rolüyle elde ettiği, kişiye yasalar tarafından sunulan yetkiye dayalı güç türüdür.

Zorlayıcı Güç: Süreçleri yönetmede baskı ve cezalandırma yöntemleri kullanarak insanları istemedikleri durumlara maruz bırakıp ya da istediklerini ortadan kaldırıp zorlama ile itaat etmelerini sağlamaktır.

Ödül Gücü: Yöneticinin çalışanları istedik yönde davranış sergilemesi karşılığında ödüllendirerek veya bu ödüllerden mahrum bırakarak etkileme gücüdür.

Uzmanlık Gücü: Liderin sahip olduğu bilgiyi ön plana çıkarmasıyla grubu etkisi altına alıp, ikna yeteneğini kullanarak çalışanlarda davranış değişikliği yaratmasına dayanan güç türüdür.

Karizmatik Güç: Yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri ve karakteristik yetenekleriyle, saygı temeline dayalı bağımlılık ilişkisi kurularak izleyenlerini etkileme gücünü ifade eder.

Otorite (Yetke): Yöneticinin bulunduğu konumdan edindiği gücün meşru kullanımı anlamına gelmektedir.

Etki: Bir kimsenin başka bir kimse üzerindeki düşünce veya davranış değiştirmesini sağlayan gücünün uygulanmasıdır.

Yetki: Yetki; üstlerin, astlarına verilecek sorumluluk ve görevleri belirleme, başkalarını yönetme ve faaliyete geçirme hakkı şeklinde ifade edilmektedir.

2. Bölüm

Kavramsal Çerçeve

2.1.Örgüt Kavramı

Örgüt; gereksinimler sebebiyle bir araya gelmiş, ortak amaçlara ulaşmayı hedefleyen işbirlikçiler olarak tanımlanabilir. Kişiler, bireysel yeterliliklerinin üzerinde çaba sarf etmeleri gereken hedeflere sahip olduklarında iş birliği yapma ve koordine çalışma ihtiyacı hissederler. Bu ihtiyaç doğrultusunda, ortak bir gaye üzerinde istekle gerekli rolleri üstlenebilecek takım arkadaşları edinirler. İnsanlar, tarihler boyunca ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için başka kişilerle işbirliği ihtiyacı içinde olmuştur ve bu nedenle yaşamları süresince hep birlikte hareket etme gereği duymuşlardır. Bu zorunluluğun bir sonucu olarak da ortaya toplumsal gruplar çıkmış ve bu toplumsal gruplar insanoğlunun örgütlenme sürecini başlatmıştır (Güney, 2007). Aydın'a göre (2005) örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için iş birliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır, iş birliği olmaksızın toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmıştır (Aydın, 2005).

Alanyazında örgüt kavramına ilişkin birçok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Yönetim kuramları örgütü; birden fazla kişinin birliği, ortak hedefler, gönüllü dayanışma yoluyla organizasyonda hayatta kalmaya devam etme arzusu, etkili iletişim ağları, istikrarlı ve dengeli bir şekilde amaca dayalı davranışlara sahip olarak; iç ve dış çevre ile çatışmaları yönetip, sorunları çözerek işbirliği ve uyum içerisinde sürecin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2004). Örgüt, bir organizasyonda birbirleriyle işbirliği ile koordinasyon sağlayarak, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan insanlardan oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler (Aytaç, 2004).

Balcı (2002) ise örgütü daha geniş bir pencereden tanımlamıştır. Örgüt:

1. Ortak hedefleri ulaşmak amacıyla birlikte çalışan insanların organizasyonu, koordine edilmesi, liderliliği ve değerlendirmesi süreçlerinin bütünüdür.
2. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarının eşgüdümlemesi sonucudur.
3. İki ya da daha fazla insanın etkinliklerinin bilinçli şekilde eşgüdümlemesi sistemidir.
4. Örgütler hedef odaklı sistemlerdir. Yani örgüt; bireylerin birlikte çalıştığı, ortak hedeflere ulaşmak ve uygun bir sistem oluşturmak için koordine bir şekilde çaba sarf edilen sistemlerdir.
5. Örgütler, belirli hedeflere organize bir şekilde ulaşmayı amaçlayan planlı birimlerdir.

2.1.1. Örgüt olarak okul sistemi. Tüm örgütler gerçekleştirmek üzere yola çıktıkları bir amaca sahiptir. Bu amaç, örgütün dinamiklerine göre şekillenerek, yarar sağlamaya dönük olduğu hedefler farklılık göstermektedir. Bazıları finansal gelir kazanma, kimisi verimlilik odaklı üretim elde etme ya da hukuksal bir görevi yerine getirme temeline dayanabilir. Okullardan da diğer örgütlerde olduğu gibi, örgütü oluşturan paydaşların önceden belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Birçok örgüt gibi okul da tek amaçlı değildir. Okulun görevi yalın bir şekilde eğitim ve öğretim amacından ibaret sayılamaz. Hammaddesini toplumun kendisinden alan okul, yine toplumsal boyutta insan ögesine yön verme görevini yerine getirmediği mesuldür. Organizasyon yapısında en mühim faktör olarak yer alan birey; okul sisteminde yönetici, öğrenci, iş gören ya da öğretmen olarak yer almaktadır.

Okul denen örgütün birçok karakteristik özelliği vardır. Bu özelliklerin önemi, okulun görevlerini belirlemeye yardımcı oluşlarından ileri gelmektedir. Kuşkusuz, bu görevler genellikle sosyal, politik ve ekonomik etkenlerin ışığı altında kararlaştırılır. Ayrıca, örgütün özellikleri gereği olarak, bunlara başka görevler eklenir. Bu özellikler okuldaki insan ögesinin

düşünce ve davranışına yön verir (Bursalıoğlu, 2008). Demokratik ve aktüelliğini koruması gereken bir kurum olan okul, kendi biçimselliğine ve normlarına sahip olan bir yer olarak farklı şekillerde kavramlaştırılabilir. Okul toplumsal hayatı şekillendirecek sosyal kurum, eğitim merkezi ve mevzuata dayalı bir işletmedir (Parlar, 2014).

Okulu bir disiplin olarak ele almak, ayrı bir organizasyon olarak değil, etrafındaki diğer sistemlerle birlikte bir bütün olarak düşünmek demektir. Sistematik okul yaklaşımı, okulun sorunlarının bütünsel bir yaklaşımla anlaşılmasını sağlamaktadır. Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplini (Açıkalın, 1995). Daha büyük bir sistemin parçası halindeyken; aynı zamanda kendi içerisinde de küçük parçalar halinde alt sistemlerden oluşan okul sistemi, bağımsız ve etkileşimden uzak olamaz. Okul sistemi genel haliyle hem bütünün parçalarıyla eşgüdüm halinde olup; hem de kendi bütünü oluşturan parçalar arasında koordinasyonu sağlamak durumundadır.

Eğitim sisteminin çerçevesini ve işlev sınırlarını belirleyen temel parça okuldur. Okul, eğitim sisteminin temel düzeyinde, ilk adımı oluşturan ve üretimi hedefleyen organizasyondur (Açıkalın, 1995). Bu sebeple sistemin yönetimi ve idaresi şahsi problemleri değil; kurumun iyiliğini, toplumun çıkarlarını ve kamu refahını sağlamak durumundadır (Barnard, 1958).

2. 2. Yönetim

Toplumsal ihtiyaçların giderilmesi amacıyla, belirli hedeflere koordine bir şekilde ulaşmaya çalışan insanlardan oluşan sistem olan örgüt daima bir lider tarafından yöneltilmeye mecburdur (İlgar, 2005). Aydın'a (2010) göre; yönetim, belirli hedeflere ulaşmak için meydana gelmiş resmi bir örgüt içerisindeki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünü olarak tanımlanır. Eren'e (2001) göre ise yönetim, belirli birtakım hedeflere ulaşmak amacıyla başta insan kaynağı olmak üzere maddi imkanları, malzemeleri, hammaddeleri, yardımcı gereçleri ve zamanı mevzun ve dinamik kullanma konusunda hüküm verebilme ve tüm organizasyonel

süreçleri uygulama adımlarının toplamıdır. Yönetimi tanımlarken esasında örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kitleleri etkileme ve ikna etme sanatıdır diyebiliriz. Bir başka deyişle yönetim, kamusal değerleri güncel ve modern şartlar çerçevesinde geliştirip ve uygulayabilen bir buluştur (Belisle ve Sargent, 1957).

Yönetimin amacı elimizde bulunan kaynakları savurmadan, ekonomik şekilde kullanılmasına ek olarak, işlerin en kolay yollar izlenerek ve daha kaliteli yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmesidir (Tortop, 1990). Bir grup insanı örgütün amacına doğru yönlendirme ve koordinasyonu sağlama çabası insanlık tarihi boyunca toplumsal bir nitelik taşımıştır. Yüzyıllar boyunca yönetim bilimine dair çok fazla tanım yapılmış, yönetim ilkeleri değişen insan ihtiyaçları ve çağın özelliklerine göre farklılaşmıştır. Yönetim anlayışını en doğru şekilde anlayabilmek için tarihsel gelişimini incelemek gereklidir.

Yönetim ihtiyaçtan kaynaklanır. İnsanlar gereksinimlerini tek başlarına karşılayamadıklarında; beslenme, barınma, güvenlik gibi ihtiyaçlarını gidermede birbirlerine yardımcı olmaları gerektiğine inanmışlardır. Bir arada yaşamaya başladıkları andan itibaren birbirlerinin varlığına ihtiyaç duyan insanlar amaçlarını elde etmek için birlikte çalışma ve yardımlaşma gereksinimi duymuşlardır. Yönetim olgusu insanların bir arada yaşamaya başlaması kadar eskiye dayanan bir bilimdir.

İnsanoğlu, tarih boyunca yönetme ve yönetilme ihtiyacı içerisinde olmuştur. Bir arada yaşayan insanların elde var olan kaynakları kullanımında karmaşa ve kaosa sebep yaşanmaması için bir yöneticiye ve otorite kurulmasına ihtiyacı vardır. Herkesin her şeyi yapması değil belirlenen işbölümü sayesinde tüm örgüt üyelerinin yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Yönetici elindeki gücü kullanarak karşısındakinde davranış değişikliği yaratmalı ve örgütün amaçlarına uygun düşen koordine çalışmayı yürütmelidir. Bu sayede hem zamanın hem kaynakların hem de emeğin en ekonomik şekilde kullanılması sağlanmıştır.

Yönetim olgusunun daha iyi anlaşılması için dönemsel olarak ortaya çıkan bilimsel anlayışların ve kuramsal özelliklerinin incelenmesi gereklidir. Genel anlamda beş ana başlık içerisinde değerlendirdiğimiz yönetim anlayışının tarihsel gelişimi; geleneksel dönem, klasik dönem, neo-klasik dönem, yakın dönem/modern dönem (açık sistem) ve post modern anlayış şeklinde ifade edilebilir.

Yönetme ve yönetilme olgusu insanoğlunun var olduğu tarihe kadar uzanmaktadır. Yönetim anlayışı Sümerler ve Mısırlılar tarafından geliştirilen ilk devlet kuruluşuna, milattan önce 3000 yılına dek uzanmaktadır (Daft, 1993). Fakat yönetimin bilimselleşmesi son yüzyıllarda gerçekleşmiştir. Geleneksel dönem ise en eski bilim dallarından olan yönetim anlayışının bilim dalı olarak incelenmesinden önceki süreçleri kapsamaktadır. 19. yüzyılın sonlarına tekabül eden sanayi devrimi öncesi örgütlerin yönetim anlayışı ile günümüz yaklaşımları arasında fark bulunmaktadır. Bu dönem yönetim süreçlerinde örgütleri aileler oluşturmakta, kurallar ise gelenek ve göreneklere göre belirlenmekteydi. Sosyal kast sistemine dayalı otokrasiye bağlı toplumsal yaşam hüküm sürmekteydi. Yönetimsel becerilerin nesilden nesle aktarılabilceğini düşünen bazı toplumlarda yöneticiliğin doğuştan kan bağıyla geldiğine inanılmaktaydı.

Ekonomik faaliyetlerin biçim değiştirmesi yönetim anlayışını derinden etkileyen etmenlerden biri olmuştur. Avcılık, madencilik ve ardından tarıma geçişle farklılaşan yönetim olgusunun; sanayi toplumuna doğru ilerleyen yönelimlerle değişime uğraması kaçınılmaz olmuştur. Toplumsal düşünce yapısındaki başkalaşımalar, Fransız ihtilali, aydınlanma çağı etkileriyle otorite ve yönetimin nitelikleri sorgulanmaya başlanmıştır. Toplumsal yaşam ve sanat alanındaki yenilenmelerin öncüsü olan Rönesans sanatçıları, Voltaire ve Rousseau, Benjamin Franklin gibi Fransız düşünürler hem geleneksel yönetim anlayışının gelişimine hem de yeni yönetim trendlerinin meydana gelmesine büyük katkılar sağlamışlardır (Baransel, 1993).

Yönetim anlayışının gelişiminin ikinci evresini, klasik dönem bir diğer deyişle yönetimin bilimsel dönemi oluşturmaktadır. James Watt'ın buhar makinesinin icadı, kimyasalların üretilmesi, ticaretin gelişmesi ve motorlu araçların üretimde kullanılmasıyla birlikte güç, toprak ve tarla olmaktan çıkmıştır. Avrupa'da başlayan bu ticari gelişimi ekonomik kalkınma ve bilgi birikimiyle birlikte sanayi devrimi ile gelişen endüstri takip etmiştir. Geleneksel yönetim anlayışının bu değişen sistemin ihtiyaçlarına yanıt vermemesi klasik dönem yönetimi ortaya çıkarmıştır.

Klasik dönem yönetimi rasyonel, planlı ve doğrusaldır bu sayede çözümler genellenebilir. Gücün tek elde toplanması ve merkezden yönetilmesi temel ilkeler arasında görülmektedir. Örgütün amacı, bu anlayışın merkezini oluşturur. Verimlilik, örgütün amaca yönelmesini sağlayan esastır. Klasik dönem yönetim anlayışında 3 yaklaşım türü bulunmaktadır. Bunlar : "Frederic Taylor'un *Bilimsel İşletmecilik*, Henry Fayol'un *Yönetim Süreçleri Yaklaşımı*, Max Weber'in *Bürokrasi'si* " dir.

Frederick Taylor'ın kuramı olan bilimsel işletmecilik; analiz yapmaya, beceriye göre işçi seçilmesiyle uzmanlaşma sağlanacak kadrolaşmaya ve personelin devamlı bir gelişime tabi tutulmasına önem vermiştir. Yönetimin temelini verimliliğin üzerine kurmuş olan bu anlayış, insan, para, materyal, makine ve yönetim kontrol altında tutulduğunda başarı sağlanacağı fikrine dayanmaktadır.

Henry Fayol tarafından tanımlanan yönetim süreçleri yaklaşımı; verimliliği işverenlerin sorumluluğuna yüklemiştir. Yönetici; personel hakkında bilgi sahibidir, denetleme yapar ve kontrolü daima elinde tutar. Üretimin farklı bölümlerden oluştuğu bu nedenle örgütlenme ve işbölümü gibi süreçlere ayrılarak verimliliğin sağlanması amaçlanmaktadır. Örgütsel adanmışlık ile örgüt varlığının bireyden daha önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Klasik Yönetim dönemine önemli bir diğer katkı da Max Weber'in; örgütlerin kişilerden önemli görüldüğü, insanın bireysel olarak önemsizleştiği anlayışını oluşturan ideal

bürokrasisidir. Karışıklık, kaos ve kriz durumlarında kararların tek elden alınması ve yeniden düzen sağlanması amacıyla yönetimin monokratik (katı bürokrasi) örgüte geçmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcılık, düşünme, sorun çözme becerileri ve değişim odaklılık bu anlayışta ihtiyaç duyulmayan özelliklerdir. İşlemler basamaklar takip edilerek gerçekleştirilirken, tüm eylemler incelenecek birer geribildirim olarak görülür ve kayıt altına alınır. Çalışanların hiyerarşik bir zincir içerisinde kurallar sistemine uygun davranması esastır.

Neo klasik dönem ya da insan ilişkileri dönemi; dünya ekonomik krizi ile işletmelerde yaşanan bunalımlar yönetim alanında yeni araştırmaların yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu araştırmalar örgüt içindeki kişilerin organizasyon içinde iken birey olarak değil grubun üyesi olarak davranışta bulunduğunu, grup normlarının belirleyiciliğine göre hareket ettiklerini ortaya koymuştur. Maddi ve fiziksel ödüllerin ya da iyileştirmelerin yanında asıl verimliliği arttıran unsurun fiziksel olmayan etkenlerin olduğu ve moral motivasyon araçlarının daha etkili pekiştiriciler olduğu görülmüştür. Neo-klasik yaklaşımın örgüt kavramıyla ilgili alan yazına sağladığı en önemli fayda, organizasyon yapısı içinde insanın davranış şekilleri ile o şekilde davranma sebeplerini; yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Yalnızca yapıya odaklanan klasik yönetim anlayışının insan faktörünü pasif kabul etmesine karşın, neo-klasik örgüt yapısı insan unsurunu yönetim anlayışının etkinliğini belirleyen faktör olarak görmüştür (Koçel, 1989). İşletmeler neo klasik dönemle; çalışanların değer sistemleriyle birlikte sürece dahil olduğunu ve yönetim sürecinin başarıyla yürütülmesinin personelin psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla doğrudan ilişkili olduğunu kabullenmişlerdir.

Modernizmin gelişmiş ülkelerde yeni bir bakış açısı ve yaşam tarzı olarak benimsenmesiyle birlikte örgütsel ilişkilerde beklentiler ve gereksinimler değişime uğramıştır. Eğitim düzeyleri ve farkındalıkları belirgin oranda artan örgüt paydaşlarının eyleme geçmesi için organizasyonun niteliklerine cevap verecek bir takım modern yönetsel yeterliliklere karşı

bir ihtiyaç doğmuştur. Değişen yaklaşımlar, sistem boyutları ve örgütsel ilişkiler yöneticilerin daha farklı yeteneklere sahip olması beklentilerini de beraberinde getirmektedir.

Biyolog Von Bertalanffy' nin bir organizmanın çevresini etkilediği ve çevresinden etkilendiğini, çevresel faktörlerle sürekli bir etkileşim içinde olduğunu ifade etmesiyle birlikte; yönetimin başka olaylarla, birimlerle ve dış çevre etmenleriyle olan ilişkileri ile bu ilişkilerin yönetsel süreçlere olan etkisinin taşıdığı önem anlaşılmıştır. Sistem yaklaşımına göre örgüt, onu oluşturan alt sistemlerin oluşturduğu bir bütün olup, alt sistemlerin toplamından fazlasını ifade eder. Açık sistemde işletmeler sürekli girdi, değişim, çıktı ve geri bildirim süreçleriyle dönüşüm içindedir. Bir organizasyonun ayakta kalabilmesi için, değişen çevresel gereksinimlere daima uyum sağlaması ve her kuruluşun doğasına göre benzersiz bir yönetim yapısına sahip olması gerekir. İşletmenin yapısı ve yönetimi, örgütsel olarak belirlenen hedeflere, çevreye ve iş görenlerinin sahip oldukları niteliklere uygun olduğu takdirde başarıya ulaşabilmektedir. Sistem yaklaşımıyla örgütün işleyişini etkileyen veya örgütün işleyişinden etkilenen çok yönlü çevre faktörleri bulunduğu ve örgüt – çevre ilişkilerinin kaçınılmaz olduğu ortaya konulmuştur; yönetim anlayışının klasik süreçten ayrılıp örgütsel özelliklere dayalı ve birbirine bağlı sistemler bütünü görüşü benimsenmiştir.

Örgütsel değişme üzerine yoğunlaşan postmodernizm, doğrusal olmayan, esnek, değişime duyarlı, durumsal yönetim anlayışını benimsemektedir. Küreselleşmeyle bütünleşen dünyada sürekli gelişim içinde rekabet olgusunun etkisini arttırdığı, sürekli öğrenme ve yenileşme kavramları ışığında örgütsel yapılar değişime uğramış ve yeni yönetim anlayışları gündeme gelmiştir. Katılımcı yönetim, dinamik işleyiş ve dönüştürücü liderlik kavramları dönemin yönetim anlayışını derinden etkileyen terimler olmuştur. Organizasyonlar bu yeni dönem içerisinde takım çalışmalarına yönelmiş, esneklik, karmaşıklık, değişkenlik ve akışkanlık örgütlerin yeni çalışma ilkeleri olmuştur.

Yöneticiler liderlik vasıflarını yerine getirirken içerisinde buldukları dönemin özelliklerini göz ardı edemezler. Görüldüğü üzere her dönemin kendine has yönetim süreci nitelikleri bulunmaktadır. Eğitim yöneticileri de eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlarken sistemin dönemsel özelliklerini incelemek durumundadır; aksi takdirde örgüt çalışanlarını etkilemede ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde başarılı olması mümkün olamaz.

2.2.1. Okul yöneticiliği. Örgüt önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş işbirlikçilerken; yönetim ise bu hedeflere ulaşılması yolunda örgütün madde ve insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan süreçler bütünüdür. Yönetim; örgütün amaçlarına ulaşırken sergilenen tüm davranış ve eylemleri kontrol etme ve etkileme becerisidir.

Yönetici ise, beşeri ifadeyle belirli hedeflere ulaşmak için kendisinin idaresine atanan bir grup insanı koordine ve uyum içinde çalıştırabilen kimsedir. Başka bir söylemle, personeli vasıtasıyla iş gören ve hedeflerine ulaşan kişidir. Fakat, bu ifadeler doğruyu tamamıyla yansıtmazlar ayrıca pratikte gördüğümüz yönetici türlerini açıklamak için eksik ve yetersizdir. Çünkü lider, insan kaynaklarını ve zamanı uyumlaştırarak; işgücü ile üretim faktörlerinin koordinasyon içinde olmasını sağlaması gereken kişidir. Yönetici, belli bir süreçte birtakım hedefleri başarmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v.b. üretim araçlarını sağlayan ve bu araçların uygun bir kompozisyon, eşgüdümleme ve ahenkleşme ile üretime dönüşmesini mümkün kılan kimsedir (Eren, 2001).

Okul yönetimi ise; eğitim çalışmalarının tümünün planlanması, incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Eğitim yönetimi bir topluluğun eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi için oluşturulan eğitim sistemini ve bu sisteme dahil olan tüm örgütsel unsurları kapsar (Kösterelioğlu, 2014). Eğitim kurumlarında kullanılan eğitim programlarıyla, yönetim süreçlerinin en verimli biçimde işletilmesi hedeflenirken; öğretim hizmetlerinin etkin bir

şekilde uygulanması, iş gören yönetimi ve maddi kaynakların verimli kullanılması için yöntemler geliştirilir (İlgar, 2005).

Okul yönetimi, sınırlarını eğitim sisteminin amaçlarının ve yapısının çizdiği bir alanda eğitim yönetimi politikasının uygulanmasıdır. Eğitim yönetiminin, yönetim kavramının eğitimde uygulamasını içerdiği gibi, okul yönetimi de okullarda eğitim yönetimi uygulamasını içerir. Okul yönetimi başta okul müdürü olmak üzere, okulundaki yönetim kademesinde görev alan idari personel tarafından uygulanır. Okul yönetimin önemi, yönetim görevinden doğmaktadır ve yöneticinin görev ile sorumluluklarını belirtir. Yöneticilere tanınan yetenek ve sorumluluk okul yönetiminin kapsamını genişleterek, yönetsel becerilerin önemini ve hatta aynı zamanda değerini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 2008).

Okullar da birer örgüttür ve örgütler kendine has özellikleri olan bir yapıya sahiptir. Bu yapıyı işletme sürecinde yöneticinin sergilediği liderlik tarzı ile örgütün kendi sistemine uygun yollarla hedeflerine ulaşması yakından ilgilidir. Yapılan araştırmaların çoğu göstermektedir ki okulun başarısı ile okul yönetiminin yeterliliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple eğitim kurumlarının yönetsel özellikleri ile hedeflerine ulaşma ilişkisi araştırmalara uzun yıllardır konu olmaktadır. Okul yöneticisinin sergilediği liderlik davranışı ile eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşma başarısı arasındaki ilişki görmezden gelinemez.

Çağdaş okullarda liderlik vasfını üstlenen yöneticilerin, çağın dinamiklerine hakim olması okulun etkililiğinde önem taşımaktadır. Genel anlamda; ülkenin eğitim sisteminin niteliğini belirleyen eğitim örgütlerinin, belirledikleri hedeflere ulaşma başarısı okulların nasıl yönetildiğiyle doğrudan ilgilidir. Okul müdürlerinin madde ve insan kaynaklarını en etkin biçimde koordine etmesi; kurumun paydaşlarını eşgüdümleyerek belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlar.

MEB'in (2011) yaptığı tanıma göre yönetici, Milli Eğitim Bakanlığı'nın tüm kademelerinde, hem örgün hem de yaygın eğitim kurumlarında idari görevleri yerine getiren kişidir. Eğitim kurumuna ait tüm eylemlerin en etkin biçimde organize olması süreçlerini yönetirken, iş göreni örgütleyip, görevlerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar. Hedefe gidilecek en etkili çalışma programını oluşturur, süreçlere ilişkin kararları verir, üretim unsurlarının temin edilmesini ve elde edilen kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlar (Kösterelioğlu, 2014).

Yöneticiliğin en mühim boyutlarından bir başkası ise, toplumun hızla değişen ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek yönetim stratejilerini izleyebilme becerisidir. Daima bir değişim içerisinde olan eğitim sistemini, direnmelere karşı koruyarak yenilikçi roller üstlenmeleri okul liderleri için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Ulusların geleceğini yaratmadan yükümlü okullar; örgütsel vatandaşlık ruhuna sahip, çağdaş nesilleri ancak güncel eğitim felsefelerine hakim olabilen yöneticilerle sağlayabilirler. Bu sebeple bilgiyi yönetebilen ve kapsamlı yeterliliklere sahip bir gelecek için evrensel değerleri anlatabilen okul yöneticilerin önemi büyüktür.

Yöneticiler, ancak iş görenlerinde etki bırakarak ve onların istenilen biçimde davranmalarını sağlama yeteneğine sahip oldukları zaman başarı elde edebilir. Başkalarını yöneticinin belirlediği kurumsal hedeflere yönelik davranmalarını sağlama kabiliyeti ise, yöneticinin yalnızca formal gücünü kullanan klasik bir müdür şeklinde davranmasındansa, modern bir yöneticide bulunan yeteneklere sahip olarak, lider yeterlilikleriyle hareket etmesi gerekmektedir (Şimşek, 2002).

Okullarda örgüt içerisinde çalışanların etkili bir biçimde yönlendirilmesi, okul yöneticisinin sahip olduğu gücü kullanma becerisiyle ilişkilidir. Yöneticilerin sahip olduğu güç, örgütün sosyal amaçlarına ulaşmasını sağlayan araçtır. Örgütsel güç kaynaklarının hangi şekilde kullanıldığı öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer okul personelinin o örgüte olan

bağlılıklarını olumlu yada olumsuz yönde etkilemektedir. Okullarda oluşacak örgüt ikliminin karakterini okul yöneticisinin özellikleri belirlemektedir.

2.2.2. Okul yöneticisinin özellikleri. Bir örgüt olan okullarda, örgütsel hedeflere ulaşma yolunda öğretmenlerin verimli çalışıp yüksek performans göstermesi, yönetsel süreçlerde üzerlerine düşen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmesi, örgüt amaçlarını benimseyip hedef odaklı çaba sarf etmesi ancak okul yöneticilerinin personelini istedik yönde etkileyebilmesiyle gerçekleşebilir. Okul yöneticisi çalışanların örgütün amaçlarını ve örgüt niteliklerini içselleştirmesini sağlamakla yükümlüdür. Okul personelinin içinde bulunduğu organizasyonu kendi değer sistemi içerisinde anlamlı hale getirmesini mümkün kılarak, örgütsel etkililiğin oluşması için gereken yeterliliğe sahip olmalıdır. L.B. Lionton ve Lashway'a (1997) göre klasik bir müdürden çok lider vasfına sahip olmak isteyen müdürler, ancak eylemlerini örgütün genel çerçevesindeki uyumu yakalayarak gerçekleştirdiklerinde ve vizyon sahibi olduklarında başarılı olabilirler.

Eğitim örgütlerinde yer alan eğitim programlarının amaçlarına ulaşmasını, madde ve insan kaynaklarının en etkili şekilde kullanılmasını, yönetim süreçlerinin etkili bir biçimde işletilmesini sağlamakla yükümlü olan kurumun okul yöneticisidir. Geliştirilen yöntemlerin, yapılan planlamaların, düzenlenen süreçlerin uyum içerisinde işletimini sağlar. Okulun amaçlarına dönük olarak ihtiyaçların belirlenmesi ve tedariği, sürecin başarı ile ilerlemesi, izlenecek en iyi yöntemlerin seçilmesi için örgütte liderlik rolünü benimseyen okul müdürüne ihtiyaç vardır.

Okul yöneticisi, okulun ihtiyaç duyduğu insani, mali ve malzeme kaynakları ile diğer gereksinimlerinin karşılanmasından, kurum personeli ve öğrencilerin performansından mesuldür. Okul yöneticisinin iş görenleri üzerinde oluşturduğu tesir ile organizasyonu harekete geçirmesi, örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttıracaktır (Sarıtaş, 1991). Okul iç personelinin performansı, okulun genel performansını doğrudan belirleyen temel faktördür. Bu

sebeple okul yöneticisi, okulun hedeflerini gerçekleştirirken, paydaşların sadece fiziksel ve zihinsel güçlerinin değil, aynı zamanda duygusal güçlerinin de harekete geçmesi için grubu etkileme sorumluluğunu taşıyan kişidir. Bir eğitim kurumlarının idari amiri olan okul müdürlerinin birçok farklı görev ve rol sahibi olduklarından bahsedilebilir. Bu görevler arasında kurumun ihtiyaç duyduğu kaynağı sağlama, örgütün hedeflerine uygun planlamalar yapma, koordinasyonu sağlama, gruba öncülük ve rehberlik etme gibi yükümlülükler yer almaktadır. Bahsedilen rol ve görevler ancak yöneticilerin, teorik, beşeri ve kavramsal açıdan beceri ve yeterliliklere sahip olması durumunda başarıyla yerine getirilebilir (Şişman, 2012).

Okul yöneticisi kurduğu liderlik imajıyla örgütün profilini belirler. Okul iklimini pozitif yönde tutarak motivasyonun artırılması, yüksek verim ve uyumlu çalışma ile örgütün başarıya ulaşmasını sağlayan yine yöneticilerdir. Kullandıkları yönetim stratejileri ile örgüt üyelerinin iş doyumunu artırarak örgütsel adanmışlığı sağlamaktadırlar. Aidiyet duygusunu oluşturarak işbirliğine uyumlu bir çalışma ekibine sahip olur. İletişimi güçlü bağlarla kurarak insanları doğrudan etkiler; potansiyel çatışmaları uzmanlıkla yönetirler. Özetle, yönetici eğitim örgütünün kılavuzudur.

2.2.3. Okul yöneticiliğinden beklenenler. Modern dünyada; bilim, siyaset, teknoloji, ekonomi ve sosyal alanlarda mütemadiyen süre gelen değişimler yaşanmaktadır. Bu değişim ve yeniliklerden eğitim alanının ve eğitim programlarının uygulandığı yerler olan okulların etkilenmemesi düşünülemez. Okul yöneticileri de günümüzün istikrarsız ve engel olunamaz farklılaşmalarına uygun ortamlar hazırlamakla; okul personeli, öğrenciler ve velileri, bu değişimlere uyum sağlamalarına önderlik etmekle yükümlüdür. Dolayısıyla modernleşme ile değişen çağdaş eğitim politikalarının zaman zaman yarattığı adaptasyon sorunlarıyla başa çıkmak, direnmelerle mücadele etmek ve yeniliklere entegrasyonda asıl görev eğitim liderlerine düşmektedir (Şişman, 2002).

Okullar; hızla değişen ve yenilenen toplumda, küresel dünyanın ihtiyaçlarına uygun bir şekilde idame ettirilmelidir. Okulların yapısı ve eğitim süreçlerinde meydana gelen değişimler, okul yöneticisinin özelliklerini ve yöneticinin üzerine düşen rollerini de değişime zorlamıştır. Bilgi toplumunun merkezinde bulunan eğitim kurumları vizyoner liderlere ihtiyaç duymaktadır. Sürekli bir reform içerisinde olan eğitim sisteminin yöneticilerinin de yenilikçi olması kaçınılmaz bir durumdur. İçinde bulunduğu topluma gelecek oluşturma görevini üstlenmiş olan okullar, çağın gerektirdiği değişim planlarını yapabilen yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Okulların örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeleri yöneticilerin ve yönetim sisteminin yeniliklere açık olması ile mümkün olacaktır.

Her örgüt kendine ait farklı özellikleri barındıran sisteme sahiptir. Okulların da başarıya ulaşması için örgüt niteliklerine ve alt sistemlere uyum sağlayacak iş görenlere ihtiyacı vardır. Okul yöneticisinin örgüt üyelerinden grubun normlarına uygun davranışlarda bulunarak hedefe ulaşma yönünde çaba sarf etmelerini sağlaması gerekir. Sistemin getirdiği rollere uygun davranılmaması örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalara ve örgütün başarıya ulaşamamasına sebep olacaktır. Yöneticiden tüm çalışanlara kurum içerisindeki rolleri benimseterek; bireylerin örgüte adanmışlığını sağlaması ve örgütün niteliğini oluşturan normlarla uyum içinde olmalarını mümkün kılması beklenmektedir.

Başarılı lider, bilimsel sistemleri yaratan ve en iyi işleten yöneticidir (Wiener, 1956). Liderin, örgüt paydaşlarını yönetme yetkisini hangi durumda ve en uygun şekilde kullanmayı bilmesi başarılı bir yönetici olmasının en temel kaynaklarını oluşturur. Bu durumda liderin, etkili olabilmesi için elinde bulundurduğu güç kaynaklarını çok iyi bilmeli, astların bunlara göstereceği muhtemel tepkileri önceden tahmin edebilmeli ve gerektiğinde bunları en etkili şekilde kullanabilmelidir. Ayrıca başarılı bir lider, sorunları tahlil ederek çözme yeterliliğinde olmalı, kurum paydaşlarına eşit mesafede ve saygılı davranmalı, karşılaşılabilecek durumlara en elverişli olan yönetsel stratejileri tercih etmeli, mevki yetkisine dayanarak elde ettiği gücü

asgari düzeyde sergilemeli, hak edenleri zamanında ödüllendirmeli, örgütün güvenliği ve devamlılığı açısından uygun değişiklikleri yapmalıdır (Ağçay, 2015).

Yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleşmesi için etkileme gücünün olması gereklidir. İnsanlar arasındaki etkileşimi ve personelin işgücünü, okulda var olan imkanları en verimli şekilde işletmelidir. Yöneticinin örgütün amaçlarına ulaşmasında çevresini etkileme düzeyinin liderlik özelliklerine dayandığı söylenebilir. İş görenleri hedefe uygun şekilde ikna etme, istedik yönde çaba sarf etmelerini sağlama ve eş güdülemeyle çalışmaya sevk etmelidir. Hedeflere ulaşılması ve istedik yönde harekete geçilmesi için yönetici bilgi ve tecrübelerini kullanarak personelini etkilemek zorundadır. Bu sebeple okul müdürlerinden etkileme ve ikna etme yöntemlerini başarıyla uygulaması beklenmektedir. Yönetici; elindeki yetki ve yeteneklerin farkında olmalı, örgüt çalışanlarını yönlendirmeye dair gerekli yeterliliğe sahip olmalıdır.

2.3. Güç Kavramı ve Güç Kaynakları

Güç; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, örgüt çalışanlarının motivasyonunun artırılmasında, karşılaşılan sorunların çözümünde başvurulan davranış biçimidir. Alanyazında birçok farklı tanımlaması olan güç kavramı, davranışların akışını ve olayların yönünü değiştirebilme, örgüt çalışanlarını normal şartlar altında yapmayacakları işleri yapmaya ikna etme, istenilen davranışlara karşı oluşabilecek direnmelerin üstesinden gelebilme becerisidir.

Rahim'e (1989) göre asıl güç; bireyin başkaları üzerinde oluşturduğu etki ile karşısındaki kişinin tavırlarına, gereksinimlerine, hareketlerine, düşüncelerine, hedeflerine, elinde tuttuğu değerlerine yön verebilme veya hükmedebilme yeteneğidir. Güç; hedefe ulaşmak için kişinin ya da örgütün üzerinde istenen değişimi, direnmelere rağmen ve engelleri ortadan kaldırarak gerçekleştirebilme yeteneğidir. Weber (2005) gücü; insan ilişkilerinde bulunan bir bireyin, karşı koymalara karşın kendi isteklerini gerçekleştirebilme olasılığı olarak ifade etmiştir. Gökkaya'ya (2010) göre; karşımızdaki kişi ya da insan grubunun,

gerçekleştirmeye karşı çıktıkları, isteksiz davrandıkları bir davranışı; kişilere önderlik ederek, onları süreç ve sonuçlara inandırarak, eylemleri gerçekleştirme fikrini içselleştirmelerini sağlayarak, davranışa ikna ederek ve istedik yönde harekete geçirme yetisi güçtür.

Örgüt hedeflerine ulaşma süreçlerinde güçten yararlanma ilkesini kullanır. Bu sebeple, gücün kullanılması organizasyonun en mühim adımını oluşturur (Parsons, 1956). Örgütsel başarı, genellikle yöneticinin gücü ne derece etkili kullanıldığına ve organizasyonda sağlanan eşgüdümüne bağlıdır. Otorite eksikliği yaşayan ya da elindeki gücü efektif bir biçimde faydalanamayan yöneticiler, örgütün hedeflere ulaşmasının önünde engel oluşturacaklardır. Diğer bir ifadeyle organizasyonun yönetim organı olan güç, iş yaptırma ve örgütün eşgüdümü sağlama aracı olarak ifade edilebilir. Yönetici madde ve insan kaynaklarının örgütün amacı doğrultusunda karşılıklı işbirliği içerisinde yönetilmesi ile kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak yükümlülüğündedir.

Yönetimsel sistemlerdeki en elzem role sahip olan unsur güçtür. Yöneticinin görevlerini esaslı bir biçimde gerçekleştirmede başarılı olması, organizasyondaki yöneticinin liderliğinde çalışan ve komuta dışında kalan pek çok kişinin koordinasyonu ve eşgüdümle çalışmasıyla mümkündür. Farklı bir şekilde söylemek gerekirse güç, yöneticiye örgütsel alanda gerçekleştirmesi için var olan görevlerin en temel boyutunu oluşturur. Formal yollarla verilen ya da kendisinin elde ettiği bu gücü müessir biçimde kullandığında etkililiğini arttırırken; yanlış zamanda veya uygun olmayan şekilde otoritesine başvurması gücünü kaybetmesine sebep olabilir (Bayrak, 2001). Örgüt paydaşlarının liderlerinin önderlik etmesini kabul etmeme durumunda, yöneticinin organizasyonu oluşturan topluluğu idame etmesi mümkün olmayacaktır (Martin, 2001).

Örgütsel davranışlar, organizasyonu oluşturanlar arasındaki güç ilişkilerine göre şekillenmektedir. Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin nitelikleri güç ilişkisini yansıtmaktadır. Sosyal ilişkilerin doğal bir sonucu olan örgütlenme, organizasyonların süregelmesi için güç

kullanımını mecbur kılmıştır. Güç kullanmama durumu yönetme ve yönetilme güdülerini karmaşaya sürükleyerek örgütte kaos yaratır. Robbins (1994), güç yöneticinin elinde olmasına rağmen iş ve eylemlerde başvurulmadığı takdirde, liderin gücüne atfedilen herhangi bir etkinliğin olduğu söylenemez. Yöneticinin sahip olduğu gücü yerinde kullanarak; örgütün içselleştirilmesini sağlaması ve örgüt çalışanları yönlendirerek örgütsel davranışların etkililiğini arttırması gereklidir. Çalışanlar istenilen davranışa yönlendirilirken örgüte uyum sağlamaları ve amaçları benimsemeleri beklenir. Aksi durumlarda örgüt içi çatışmaların, verimsiz çalışmaların ve karmaşanın yaşanması olası bir durumdur.

Erk (güç), bir insanın, eyleme geçirmek istediği bir başkasını etkileme kabiliyetidir. Fizik biliminde erk, hareketi olan, somut, madde ve varlıklar üzerindeki etkililiği ölçülebilen bir kavram iken sosyal bilimlerde güç; soyut, maddi hesaplarla tespit edilemeyen fakat hissedilebilen bir olgudur. Yönetimsel güç, organizasyondaki birimlerin tamamına hükmeder. Yönetimsel gücün hem kaynakları hem de kurum paydaşlarında oluşturduğu değişim tüm organizasyonlarda birbirinden farklıdır (Başaran, 2000b).

Aydın'a (2013) göre güç, örgütsel hedeflere ulaşılması sürecinde, paydaşların koordine bir biçimde çalışması için harekete geçmeleri ve istenen davranışa devam etmeleri için gerekli olan temel enerjidir. Örgütsel boyutta yapılan tüm tanımlamalarda kişi ya da kişileri kontrol etme kaynağının güç olduğuna vurgu yapılmıştır. Güç liderlik konusunun özünde ve temelinde bulunan kavramdır. Liderlikle ilgili yapılan tanımlamalardan yola çıkarak liderin grubun hedeflerine ait eylemlerin başlatılması ve sonuca ulaşılması boyutlarındaki etkililik, örgütteki topluluğun gücü dinamik bir biçimde kullanma yetisine bağlı olduğu söylenebilir. Fakat, yöneticinin elindeki gücü kullanma şekli ve miktarı paydaşların özelliklerine farklılık gösterir. Söz gelimi sanatçıların oluşturduğu bir topluluk ile çiftçilerin oluşturduğu topluluğun lider özellikleri arasında çok büyük farklılıklar bulunur. Böylelikle “örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir” sonucuna

varılmaktadır (Eraslan, 2004). Aslanargun'a (2013) göre güç, liderin etkileme yeteneği şeklinde ifade edilmiştir fakat etki gücü kullanma becerisinin neticesini oluşturur.

Örgüt yönetiminde güç ile ilgili çalışmalarda temelde iki soruya cevap aranmıştır. Birincisi "Yöneticilerin davranışını ne belirler?", ikincisi "Bu davranış karşısında kişinin tepkilerini ne belirler?". Bu sayede gücün etki alanı ve kaynakları belirlenebilir. Bireyin sahip olduğu gücün temelini kaynağı, karşısındaki bireyin güce karşı vereceği olası tepkileri, belirleme gücüne sahiptir. Bu yüzden yöneticiler güçlerini kullanırken; kendisini ve karşısındaki bireyleri iyi tanımalı, gücünü hangi kaynağa dayandırarak kullanacağını iyi bilmelidir (Özhan, 2016).

Gücün sahip olduğu üç esas vardır. Bunların ilki; gücün görel olarak ölçülebilen bir nitelikte olduğudur. Bunun anlamı bireyin sahip olduğu güç başka bir kişiye göre değerlendirildiğinde anlaşılmasıdır. İkinci esas ise gücün dengede oluşmasıdır. Güç hem uygulayan ve hem de uygulanan tarafından belirlenir. Üçüncü ve sonuncu esas ise; gücün yalnızca kabul edilen bölgede etkisinin olduğunu belirtir. Tüm durumlarda ve daima etkisini sürdüren tek bir güç türünün olması imkansızdır. Bunun dışında bir liderin kullandığı gücün hareket çerçevesi genişlediğinde; başka birinin güç alanının daralmasına sebep olur. Tüm örgütsel topluluklarda geçerliliği olan norm bir güçten bahsedilemez (Güney, 2000).

Güç insan ilişkileri sonucu ortaya çıkmış sosyal bir kavramdır. Güç kavramı bir kişinin başkaları üzerinde oluşturduğu etkiyi ifade eder. Topluluklar insanlar kurduğu etkileşimi karakterize eder. Ayrıca güç mutlak veya değiştirilemez olmadığı için farklı durumlarda çeşitli devimsellikler göstermektedir. Ast-üst ilişkilerindeki güç dengeleri dinamiktir. Yöneticinin hatalı davranışları personelin üzerindeki üstünlüğünün azalmasına sebep olabilir. Bu örneklerle kişilerle kurulan ilişkilerin ve yaşantıların güç dengelerini değiştirdiği ifade edilebilir (Kutunis, 2003). İlişkisel bir kavram olan güç; ancak başka sosyal bağlar söz konusu olduğunda bir anlam ifade eder (Özkalp ve Kırel, 2003).

Ragins ve Sundstorm (1989), güç kaynaklarına ilişkin üç hipotezden bahsetmektedir:

1. Her yeni güç kaynağı bireyin önceden kendisinde bulunan gücüne eklendiğinden güç kaynakları eklenerek arttığı söylenebilir.
2. Güç kaynakları telafi edilebilir. Bir güç kaynağının ortadan kalkması başka bir güç kaynağı ile ödünlenebilir.
3. Güç kaynakları zamanla daha önemli hale gelebilir ya da önemsizleşebilir. Güç kaynaklarının değişime uğramadığı durumlarda dahi bireyin gücü etkisini yitirebilir veya daha da etkili hale gelebilir (Akt: Katz, 2001).

Fizikte nasıl enerji kavramı bilimin temelini oluşturuyorsa, güç de sosyal bilimlerde ve bilhassa yönetim olgusunda aynı görevi görmektedir (Koçel, 1998). Scott'a (2001) göre ise güç; yöneten ve yönetilenden ibaret olan sosyal ilişki şeklinde tanımlanabilir. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmek, hedeflerine ulaşmak ve çalışanların amaç etrafında birleşmelerini sağlamak için ihtiyaç duydukları temel faktör güçtür. Güç, örgüt çalışanlarının hedefleri gerçekleştirmeye yönelik eylemde bulunmaları amacıyla üst yönetim tarafından kullanılan bir araçtır. Örgüt yöneticileri amaçları gerçekleştirebilmek ve çalışanların işe yönelik güdülenme düzeylerini arttırabilmek için çeşitli yöntemler denerler. Bu yöntemleri etkili ve verimli şekilde uygulanabilmesi için yönetim ve liderlik kavramlarının özümsemiş olması gerekmektedir.

Okul müdürlerinin okullarda tercih ettikleri güç kaynaklarının öğretmenler üzerinde birçok yönde etkili olduğu söylenebilir. Okul müdürleri kurumun amaçlarını gerçekleştirmek adına kurumdaki diğer bireyleri etkileyerek ortak amaçlar doğrultusunda onları yönlendirmekle sorumludur. Bu sorumluluğunu yerine getirirken de bu sürecin etkili olması için öğretmenler üzerindeki etkililiğın yüksek olmasını sağlamalıdır (Özhan, 2016).

Güç kaynakları, kişinin karşısındakiler üzerinde kurduğı etkinin kökenini belirtir. Kişinin otoritesini ve yetkisini elde etmesini sağlayan bu kaynaklar aynı zamanda gücün

temellerini açıklamaktadırlar (Bayrak, 2001). Yönetime hareket sağlayan bir değişken olarak güç birçok biçimde ortaya çıkabilir (Gökçe, 2014). Okulların öncelikli hedefleri yöneticinin hangi güç türünü etkin kullanacağını belirlemektedir. Temeldeki odak noktası başarı veya destek kültürü olan okullardaki yöneticilerin okul yönetiminde kişilik ve ödül gücünü kullanmaları, görev ve sorumluluklarını merkeze alan okul yöneticilerinin ise kişilik, ödül ve yasal gücünü etkin bir biçimde kullanmaları beklenmektedir (Koşar ve Çalık, 2011).

Okul personelinin, yöneticinin etkileme amaçlarına karşı olmaları, kişisel bağlılık kuramamaları tepki yaratmalarına sebep olabilir. Öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula dahil hissedip okul ile güçlü şekilde özdeşleştirerek örgüt hedeflerine karşı uyum içerisinde olmaları gerekmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre karizmatik güç en ikna edici güç türü olarak görülmektedir. Örgüte karşı içsel bağlılık en çok karizmatik güç ve uzmanlık gücü ile sağlanabilirken, çalışanların ikna edilme ve duruma adaptasyonda yasal ve ödül gücünün hedef kitle üzerinde tesiri olurken, zorlayıcı gücün direnç oluşturmaya sebep olduğu söylenebilmektedir.

Öğretmenler ile yöneticinin aralarında oluşan güven duygusu ve işbirliği sayesinde okulda yaşadıkları problemleri ve zayıf yönlerini paylaşmaktan çekinmezler ve bu durum zayıf yönlerin geliştirilmesine ve problemlerin çözümlenmesine fayda sağlar (Akt: Bursalıoğlu, 2003). Bu açıdan okul müdürlerinin zorlayıcı gücü kullanmaları öğretmenler ile uyum içinde çalışmalarını olumsuz yönde etkiler ve öğretmenlerde direnme davranışı oluşturur ve bu da zaman içerisinde okul içi çatışmaların yaşanmasına neden olur. Yapılan çalışmalarda da yönetimde liderlik ile moral arasında bir bağ olduğu tespit edilmiştir ve okul yöneticisi de bu konuda asıl sorumluluğa sahip kişidir (Bursalıoğlu, 2003).

Okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim, program geliştirme, eğitimde ölçme ve değerlendirme konularında bilgi sahibi olması bu konulardaki gelişmeleri takip etmesi uzmanlık güçlerinin artmasını sağlar. Bir okul müdürünün kendisini bu konuda geliştirmesi ve

bunları öğretmenleriyle paylaşabilecek bakış açısı ve donanımı taşıması gerekmektedir (Açıkalm vd., 2007).

Bu araştırmada, French ve Raven tarafından ortaya konulan sınıflandırma (1959) kullanılmış; araştırma veri ve bulguları bu sınıflandırma temel alınarak incelenmiştir. French ve Raven'ın ortaya koyduğu sınıflandırma, organizasyondaki güç kaynaklarını örgütsel ve kişisel olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Zorlayıcı, ödül ve yasal güç kaynakları örgütsel pozisyon ya da makamla ilişkilendirilirken, karizmatik ve uzmanlık güç kaynakları kişisel nitelikler temelli olarak ifade edilmektedir. İlk grupta yer alan güç kaynakları yöneticinin, görev ve mevkisinden gelen güç olarak kabul edilirken; diğer gruptaki güç kaynakları yöneticinin kişilik özellikleri sonucunda elde ettiği belirtilmektedir (Hoy ve Miskel, 2008).

2.3.1. Yasal güç. Yasal güç; yöneticinin hiyerarşik bir düzen içerisinde kendisine verilen göreve bağlı olarak, kişiye yasalar tarafından sunulan yetkiye dayalı güç türüdür. Yöneticinin, gücünü örgütsel hiyerarşideki pozisyonundan alarak çalışanların davranışlarını etkileme yeteneğidir. Yasal güç görev ya da makama istinaden kişiye atfedilen biçimsel (resmi) yetki olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2002).

Yöneticilerin formal pozisyonundan kaynaklanan güç ile örgüt paydaşlarının davranışlarını yönetme yetkisidir (Hoy ve Miskel, 2008). Yönetici bulunduğu mevkiden faydalanarak belirli usullere uyma ve uygulatma hakkı elde eder. (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Yasal gücü olan kişinin, ödül verme yetkisinin dışında ödülünden mahrum bırakıp ceza verme yetkisi de vardır. Bu yetki, örgüt yöneticisinin gücünün resmi dayanaklara bağlı olarak biçimsel uygulanmasıdır. Örgütsel liderin bu gücü kullanarak yaptığı görevlendirmelerin, yasalarla belirlenmiş resmi boyut taşıması gerekmektedir.

Sezgin'e (2007) göre yasal gücün tanımı, işletme içerisinde liderin biçimsel yetkileri vasıtasıyla örgütü etkileme kapasitesi şeklinde ifade edilebilir. Yasal güç türünde, statünün yöneticiye getirdiği normlar ve değerler belirleyici olmaktadır. Yasal güç genellikle bireyin

resmi konumu sayesinde elde ettiği güç türüdür ve bu güç kaynağını otoriteden alır. Weber'e göre yasal güç ideal bürokratik örgütlenmeyi gerçekleştiren güçtür. Fleming ve Spicer (2007), pozisyondan kaynaklı yasal gücün rasyonel, yazılı ve bürokratik içeriğinden ileri geldiğini, sadece belli, sınırlı ve dar alanlarda belirlenmiş görevler için etki derecesine sahip olduğunu iddia etmektedir.

Yasal güç, biçimsel bir güç kaynağı olarak değerlendirilir ve gücünü yöneticinin bulunduğu konumun kendisine verdiği yetkiden alır. Bu güç türü organizasyon yöneticisini ve çalışanlarını, resmi boyutta sorumluluk altına almaktadır. Esas olarak yasal gücü kullanan okul yöneticileri; güçlerinin kaynakları buldukları mevkilerdir, okuldaki eylemlerin gerçekleştirilmesinden hissettikleri yasal sorumluluk hususunda hassastırlar ve kurallara sıkı sıkıya bağlıdırlar (Altinkurt ve Yılmaz, 2013).

Astlar, yöneticilerin kendilerine emir verme, yönerge sunma hakkının olduğunu, kendilerinin de bu emir ve yönergelere uyma sorumluluğunun olduğunu kabul etmeleriyle ortaya çıkan bir güç türüdür (Aslanargun ve Karadağ, 2012). Bireyin kişisel olarak sahip olduğu bir güç kaynağı olmayıp, kişinin örgütteki pozisyonu sayesinde resmiyet taşıyan dayanakların bireye sağladığı bir güç kaynağıdır. Yasal gücün tesirli olması; liderin, konumunun sağladığı yetkilerle güçlendirilmesiyle mümkündür. Yöneticinin bu yetkileri yerinde ve doğru şekilde kullanmasının gücün etkisinin artması yönünde önemli katkıları olacaktır.

Yasal güç türü kişinin örgütsel organizasyon içerisindeki makamından kaynaklanan, yöneticiye yasayla verilmiş yetkilerin sunduğu yönetme gücüdür. Yöneticiler, mevkilerinden ileri gelen örgütsel sorumlulukları dahilinde belirli alanlarda karar alarak, alınan kararları yapma ve yaptırma gücünü elinde bulundururlar (Kırel, 1998). French ve Raven (1996)'e göre yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç ile ilişkilidir çünkü yasal gücü olan kişi ödül ve ceza verme yetkisi de elde etmektedir.

Örgüt üyelerinin lideri algılama biçimlerinin bu güç türünün etkililiğinde belirleyici olmaktadır. Kişi, makamından dolayı verilen işleri yerine getirme ve diğer personellerce yapılmasını sağlama yetkisini kullanarak yönetsel güç elde eder ve çalışanlar yöneticinin konumundan dolayı gücünü kabullenir. Çalışanlar yönetici tarafından kendilerine verilen bu görevlerin müdürün makamsal hakkı vesilesiyle verildiğinin bilincindedirler ve bunları yasal zorunluluk gereği yerine getirmeye razı olup, lidere itaat ederler(Hoy ve Miskel, 2008). Lider, o pozisyonu ayrıldığı takdirde, gücünü de kaybedeceğinin farkındadır (Peker ve Aytürk, 2000).

Yasal güç tipinin etkililiği zamanla farklılaşma göstermiştir. Çalışanların eğitim seviyesinin artmasıyla ve sosyal bilincin gün geçtikçe gelişmesiyle birlikte yasal güç sınırlarının esneklikleri ortadan kalkmıştır. Geçmişte yasal güç çerçevesi çalışanların iş alanlarında geniş tutulurken, günümüzde resmi dayanağı olmayan görevler personele verilememektedir. Yöneticinin kişisel görevlendirmeleri artık dirençle karşılanmakta, otoritesinin kapsamı net çizgilerle belirlenmektedir.

Yasal güç, ilk başvuru olan güç türüdür fakat gücün doğru ve dikkatle kullanımı örgütsel bağlılığın sağlanması açısından önem taşımaktadır. Bu güç türüne sürekli başvurulduğunda çalışanlarda tatminsizlik ve engellenmeyle karşılaşmak yönetim sürecinin muhtemel sonuçları arasında yer alacaktır. Üretkenliği negatif şekilde etkileyerek, verimsizliğe sebebiyet verebilir ve örgüte olan bağlılığı azaltabilir (Uzun, 2008). Yasal gücün gereğinden fazla ve kontrolsüz kullanımı liderde itibar mücadelesine; örgüt paydaşlarında da verilen görev ve sorumluluklara karşı direnmelere ve hatta kaosa sebebiyet verebilir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Çoğunlukla yasal gücü kullanan bir yönetici örgüt çalışanlarıyla uyum problemleri yaşayabilir ve zamanla bu güç türüne karşı personel tarafından dirençle karşılaşabilmektedir. Örgütsel sinizme yol açabilme ihtimali göz önünde tutularak ve dikkatle kullanılması gereken güç türüdür.

2.3.2. Zorlayıcı güç. Hinkin ve Sciesheim'a (1989) göre ise zorlayıcı güç, "insanı istemediği bir şeye maruz bırakma, istediği bir şeyi ortadan kaldırma ya da azaltma gücü" olarak tanımlanabilir. Bu güç türünün kaynağı korkuya dayanmaktadır. Gücün uygulanma temelinde grup üyelerinin cezalardan korkma duygusu yatar. Özünde zorlama olan bu güç türünde insanları ve süreçleri yönetmede baskı ve cezalandırma yöntemleri kullanılmaktadır.

French ve Raven'e (1996) göre zorlayıcı gücün belirleyici faktörlerinden birisi korku hissidir. Bu güç; yöneticinin buyruklarına itaat edilmediği takdirde iş görenlere verilecek cezaların kullanılması yetkisini ifade eder (Eraslan, 2004). Yöneticinin doğrudan ceza verme hakkını elinde bulundurmasının yanı sıra, çalışanların liderin ceza verme yetkisinin sadece varlığını bilmesi dahi önemlidir (Koçel, 2005). Grup üyeleri ortaya çıkması muhtemel olumsuzluklardan korktukları ve yöneticinin bu olumsuzlukları uygulayacak yetkiye sahip olduğunu kabul ettikleri için bu güce itaat ederler.

Örgüt yöneticileri, zorlayıcı güç ile örgütteki personelin iş hayatı ya da çalışma şekli ile ilgili değişiklik yapma yetkisine sahiptirler bu ve benzer yetkilerle çalışanları korkutan tüm davranışlar güç kaynağı durumundadır. Ödül gücünün tersi olarak görülen zorlayıcı güç çalışanların görevlendirilmeleri açısından yaptırım içerir. Örgüt üyelerinin belirli normlara uygun davranışlara sahip olması ve disiplin altında tutulması düşüncesine dayanan zorlayıcı güç gruplarda geçici bir itaat oluşturabilir. Polat'a (2010) göre bu gücün temelinde yatan his korkudur. Bir başka deyişle, bir kişinin buyruklara itaat etmemesi nedeni olarak yaşayabileceği olumsuzluklardan çekinmesi sebebiyle ya da elindekileri kaybetmemek için gücü kabul eder.

Zorlayıcı gücün tehdit içeren bir yanı vardır ve çalışanlar bu tehditlerden kaçınmak, cezalara maruz kalmamak için verilen buyruklara uyarlar. Bu cezalar kişiyi küçük düşürme, fazladan iş yüküne maruz bırakma, sürekli teftiş, ödeme yapılmaksızın açığa alınma, maaş artışının verilmemesi ve görevden uzaklaştırma gibi şekillerde olabilir (Hoy ve Miskel, 2008).

Bunların dışında fiziksel şiddet, kişiye zarar verebilecek araçları kullanmak, mertebe tenzili gibi direk olarak negatif eylemler oluşturulabilir. Belirtilen durumların yanı sıra mükafat, tazminat ya da izinlerden mahrum bırakma yoluyla işletme içerisindeki atmosferin olumsuz bir hal almasına yönelik eylemler olarak da uygulanır (Koçel, 2005).

Okullarda ise zorlayıcı güce örnek olarak; müdürlerin yönetimde öğretmenler üzerinde uyguladığı fiziksel güç, disiplin soruşturması, sözlü ya da yazılı ikazlara maruz bırakma ile ödül, ek ders, izin gibi olumlu durumlardan faydalanmamalarını sebep olma gibi eylemlerde bulunması gösterilebilir. Bursalıoğlu'na (2003) göre okul müdürleri öğretmenlere sadece yasal yollarla ceza veya ödül verebilir. Bu sebeple Türkiye'de kamu okullarında okul yöneticileri zorlayıcı gücü formal mevzuattan önce informal ikazlarda bulunması şeklinde uyguladığı söylenebilir. Zorlayıcı gücün çalışanlar üzerindeki uyuma katkısı geçici olmasına karşın engellenme, korku, intikam ve yabancılaşma gibi arzu edilmeyen yan etkilere neden olmaktadır. Sonucunda, düşük performans, hoşnutsuzluk ve iş kaybına neden olabilmektedir (Arslanargun, 2009). Bu sebepler neticesinde okul müdürleri çok gerekli olduğu durumlar dışında zorlayıcı gücü kullanmaktan kaçınırlar.

Zorlayıcı güç ödüllendirme gücünün zıttı olarak değerlendirilebilir. Ödül gücü, gücü kullanan ile alan kişi arasında olumlu bir atmosfer yaratırken, zorlayıcı güç kullanıldığında bu güce maruz kalan kişiyle gücü uygulayan arasında yabancılaşma, olumsuz duygular ve hatta çatışma meydana gelebilir (French ve Raven, 1996). Bu gücün kullanımında; istenmeyen davranışların ortadan kaldırılması ya da çalışanların yaptırımları kabul etmesi beklenirken başka olumsuz sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir. Zorlayıcı güç uygulandığı kişilerde depresyon, kaygı, öç alma, duygusal olarak bağları koparma ve örgütten uzaklaşma biçiminde yan etkiler ortaya çıkabilir; tüm bu beşeri durumlar sonucunda mesleki olarak tatminsizlik, yetersiz verimle iş görme gibi sorunlar yaşanabilir (Kulu, 2008).

Bu güç türü, işletme hiyerarşisinde çalışanların eksik ya da hataları olması durumunda üzerlerinde zorlama ve endişe gibi olumsuz etkiler yaratan, cezalandırıcı bir niteliktedir (Eren, 2010). Zorlayıcı güç, yönetenleri baskıcı davranmaya yönlendirirken, astlarda da görevlere direnmelere ve emirlere karşı çıkmalara neden olabilmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, zorlayıcı güç kullanımının astların örgüte olan bağlılığını kaybetmesine yol açtığı belirlenmiştir (Helvacı ve Kayalı, 2011). İş yavaşlatma, itaatsizlik, huzur bozma, sık sık sağlık raporu alma, yapılacak işleri geciktirme, işine gereken önemi göstermeme gibi sonuçlar ortaya çıkabilir (Çamlık, 2011).

Bir kişi zorlayıcı güce sadece otorite konumundaki biri tarafından maruz kalmaz. Çalıştığı kurumda alay ve reddedilme korkusundan dolayı kendisini baskı altında hisseder ve kurum da ekip üyelerinin sahip olduğu normlara uyum sağlamak için çabalayabilir. Zorlayıcı gücün nasıl kullanılacağını açıkça tanımlayan kurallar ve prosedürler bulunmaktadır. Bu durum da gücü meşrulaştırarak yöneticiler tarafından gücün keyfi ve etik dışı kullanımını engellemektedir. Zorlayıcı gücü zayıflatan bir başka etkende sendikaların varlığı olabilir (Lunenburg, 2012). Örgütlenme ve sendikalar sayesinde çalışanlar kendilerine uygulanan gücün yasal olmayan yanlarının oluşması durumunda; uygulanan güce itiraz edebilir, haklarını arayabilirler.

2.3.3. Ödül gücü. Yöneticinin çalışanları istedik yönde davranış sergilemesi karşılığında ödüllendirme veya bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür. Liderin elde ettiği statüye bağlıdır ve yönetici iş görenleri ödül kullanarak etkileyip istediği davranışı yapmaya ikna eder (Robbins, 1989). İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlar elde edeceklerse, liderlerin isteklerine veya emirlerine uymaya istekli olurlar. Çalışanlar, yöneticinin örgüt içerisinde ödül gücünü çeşitli şekillerde kullanma yetkisine sahip olduğunu kabul ettikleri için bu güce itaat ederler.

Örgütlerde ya da kişilerarası ilişkilerde gücü elinde bulunduranın, otoriteyi temsil edenin hoşlanacağı davranışı sergileme karşılığında verilmesi vaat edilen ödül, bu gücün kaynağını oluşturur. Bu ödülü vadeden otorite de gücün tasarrufunu elinde bulundurur (Sakallı, 2010). Eğer organizasyon yöneticisi; başkalarını ödüllendirme yetkisine sahip ise, ödüllendirme kaynaklarını kullanabiliyorsa bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Bu durum çalışanların motivasyonlarını ve güdülenme düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir. Ödül gücü, örgüt çalışanlarının sergiledikleri performansı direkt olarak etkileyebilirken ardından meydana gelen davranış değişikliğinin geçici süreliğine olduğu görülür (Uzun, 2008). Ödül çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirebilir.

Yöneticinin, astlarını istedik davranışlar göstermesine bağlı olarak ödüllendirme yeteneğidir. Davranışçı yaklaşıma göre istenilen bir davranışın sürekli hale gelmesi ihtiyacın şiddetine olduğu kadar onun için belirlenen ödüle de bağlıdır. Bu gücün tesiri, yöneticinin elinde bulunan ödülün çekiciliğiyle ve ödülü hak eden kişinin ödüle karşı ne derece istek duyduğuyla yakından ilgilidir (Hoy ve Miskel, 1991). Ödül gücü; organizasyonu oluşturan paydaşların davranışlarını istenen yöne çevirmede veya arzu edilmeyen eylem ve durumların azaltılmasında hatta ortadan kaldırılmasında kullanılır (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Ödül sunan liderin ya da yöneticinin yahut bu güce sahip olan kişinin denetimindeki ödül çeşitliliği ile bu gücün çalışanlar üzerinde hangi oranda etki bırakacağı doğru orantılıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Örgüt yöneticilerinin, karşısındaki kişi veya gruba içsel ve dışsal ödülleri sunabilme gücüdür. Liderlik vasıflarına sahip olan yönetici, örgüt personelinin nelere değer verdiğinin farkında olmalıdır. İnsanları ödüllendirme yolu ile etkilemede esas olan, etkilenmesi istenen kişinin hangi ödüllere değer verdiğinin bilinmesidir (Erdoğan, 1997). Bunlar arasında molaların artması, iyi planlanmış bir görev çizelgesi ve kişiyi keyifli veren işlere tayin etme sayılabilir (Birgi, 2006). Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha

iyi iş verme, statüyü değiştirme gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır (Koçel, 2005).

Ödüllerin kimisi, çalışanların işletme içerisindeki pozisyonlarına dair terfi sembolleri taşıır (Başaran, 2000b). Bu maddi ödüllerin yanı sıra değer verme, beğenme, önemseme, başarının duyurulmasıyla itibar kazandırma ve çalışma ortamında saygı kazandırma gibi ödüller de yer almaktadır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Bu gücün temelinde, diğer insanları kontrol etme çalışanların davranışlarını etkileyecek çeşitli ödüller kullanma vardır. Örgüt çalışanlarına sunulan ödüllerin çeşitliliği ve iş görenlerin o ödüllere verdiği değer arttıkça, liderin ödüllendirme gücü de bu duruma paralel olarak artmaktadır (Eraslan, 2004). Liderin, kendisinin idaresindeki ödül oranı konusunda dikkatli olmaları gerekir çünkü bu güç hem olumlu hem de olumsuz manada örgüt adına mühim neticeler sunabilir (Koşar, 2008).

Lider, emrinde çalışanlara olumlu durumlar sağlaması olumsuzlukları giderebiliyorsa, astlar için ödül gücünün etkili olduğu söylenebilir (Thompson, 2002). Örgüt içerisindeki olumsuzlukları ortadan kaldırma da ödül gücüne dair etkili bir şekilde yönetilmesi gereken güç kaynaklarına dahildir. Bir kurum amiri, personel tutumlarını olumlu yönde olması durumunda teşvik edici bulurken negatif yönde olan hal ve hareketlerde ise ortaya çıkan atmosferin yıldırان bir halde olacağını söyleyebilir (Öztekin, 2002).

Kamu okullarında bu gücün uygulanması okul müdürlerinin ve ilçe-il milli eğitim müdürlüğünün inisiyatifindedir. Öğretmenlere verilebilecek ödüllerden olan başarı belgesi, üstün başarı belgesi, aylıkla ödüllendirme gibi mükafatların değerlendirilmesi yasal güçle iç içe durumdadır. Başarılı öğretmenleri formal olarak ödüllendirmek istenmesi durumunda okul yöneticilerinin resmi metinlerde belirtilmiş olan yasal düzenlemelere uyması gerekmektedir.

Ödül gücünün kullanılması kimi zaman olası olumsuz sonuçlar da meydana getirebilir. Ödüllerin elde edilme şekli veya elde edilememesi sonucu örgüt çalışanlarının motivasyonları düşebilir. Bu sebeple yöneticiler, ödül gücünü uygulanırken titiz ve yetenekleri davranışlar

sergilemelidir (Hitt ve diğeri, 2005). Ödüller adaletli ve eşit değerlendirmeler sonucunda sunulmalı ve bu sayede astlarda meydana gelebilecek görev itaatsizliği, kuruma yabancılaşma, verilen vazifelere direnç gösterme gibi istenmeyen durumlar yaşanması önlenir (Polat, 2010). Ödül gücüne işletmelerde uzun süreli ve sık sık başvurulması, örgütte oluşan manevi ortamı olumsuz şekilde etkileyebilir ve personelde iş tatminsizliği yaratabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.3.4. Uzmanlık gücü. Kişinin sahip olduğu bilgiyi ön plana çıkarmasıyla grubu etkisi altına alıp, liderin ikna yeteneğini kullanarak çalışanlarda davranış değişikliği yaratmasına dayanan güç türüdür. Uzmanlık gücü, çoğunluğun elinde olmayan ender alanlarda sahip olunan bilgiyle elde edilen güçtür. Bir konuda uzman olmak konuyla bağlantısı olan diğer kişilerin lidere bağımlı olmasını sağlar. İş görenlerin kendilerinde mevcut olmayan mesleki bilgi, meziyetler, itibar ve imtiyazları liderlerinde gördüklerinde uzmanlık gücünü benimserler (Atmaca, 2014).

Uzmanlık gücünün sınırları, astların yöneticiye dair kişisel algılamaları doğrultusunda oluşur. Astlar, önderlerinin uzmanlık gücünü kabullenmeleriyle, kendisine karşı sahip oldukları düşünce ve tavırları ikna olmaya hazır hale gelir (Buluç, 1998). Bu gücün uygulanmasıyla personelin; çalışma programlarını planlama, düzenleme ve eyleme geçirme hususunda liderin, kendilerinden daha bilge, daha tecrübeli ve muhakeme yeteneğinin daha üst düzeyde olduğunu kabul etmeleri umulur (Şişman ve Taşdemir, 2008). Yöneticinin astlarında tesir bırakmaları; çalışanların kendilerini liderden daha vukufsuz, vasıfsız ve eksik olarak görmeleriyle etkililiğini arttıracaktır (Sağ, 2010).

Uzmanlık gücü görece bir güç türüdür. Liderlikte henüz uzun süre geçirmeyen bireylerin, uzmanlık gücünü hızlıca elde etmeleri beklenemez çünkü bu gücün astlar tarafından kabul edilip benimsenmesi için belirli bir zamanın geçtikten sonra mümkün olabilmektedir (Hoy ve Miskel, 2008). Zaman içinde örgütün benimsemediği liderin

uzmanlaşarak, belirli konularda ehil olarak görülmesi kendisine güç katar. Uzmanlık gücü, örgütsel başarı düzeyiyle eş güdümlüdür. Örgütün hedefe ulaşma süreçleri başarıyla sürdürüldüğünde veya örgüt amaçlarına ulaşıldığında liderin uzmanlık gücü artar. Fakat yönetici hatalı bir karar verdiğinde ya da başarısız bir sonuç elde ettiğinde bu gücün etkililiği azalır. İnsanlar iş yaptıkları alanda başarı elde eden ve uzman olan kişilere saygı duyarlar.

Uzmanlık gücü çalışanların, liderin kendilerinden daha üst düzey bilgi, tecrübe ve kabiliyetlere hakimiyet kurdukları fikrinden kaynaklanır. Örneğin bir lider; çalışanı mesleki bir sorun ortaya çıktığında nasıl çözüm üretileceğini bilmiyor ve yöneticisine danıştığında yöntem ve tekniği anlamlandıramadığı halde üstünün uygun gördüğü biçimde kendisinin o işi yapmasını sağlıyorsa bu durumda uzmanlık gücü kullanılmıştır denebilir (Percy, 1996).

Bir okul yöneticisi alanında uzman olmanın yanı sıra, bilgisi ve yönetsel becerisi ile de güç elde eder. Okul çalışanlarını hedefe ulaşma amacıyla istedik yönde etkilemesi açısından bu gücü kullanabilmesi önem arz etmektedir. Balderson'un ilkokullarda görev alan okul yöneticilerine dair hazırladığı çalışmada, uzmanlık gücünü üst düzeyde kullanan müdürlerin öğretmenlerin sinizm düzeyini düşürdüğü ve örgüt bağlılığını yükselttiği belirlenmiştir (Yılmaz ve Altınkurt, 2012).

Okul müdürlerinin eğitim ve yönetim konularıyla ilgili mesleki bilgi, yasal düzenlemeler ve kariyer deneyimleri sayesinde öğretmenleri etkileyerek, onları istenen davranışa uygun biçime yönlendirmesidir. Uzmanlık gücü örgüt üyelerinin birbirlerine olan itimat duygusuyla yakından ilgilidir. Liderin otoritesi uzmanlık gücü kullanıldığı zaman; iş görenler tarafından direnme göstermeden ve manevi bir kabullenme ile işletme kurallarına itaat etmelerini sağlamalarıyla başarıya ulaşır. Bu şekilde ödüle ve cezaya dayalı güç türüne nispeten, astların daha düşük miktarda kontrol edilmelerinin yolu açılmış olmaktadır (Aslanargun, 2009).

Uzmanlık gücü, yöneticinin üstün ve tecrübeye dayalı bilgisine dayandığı için örgüt üyeleri tarafından daha kolay içselleştirilebilmekte ve daha uzun ömürlü davranış değişikliklerine neden olabilmektedir (Bruins, 1999). Karizmatik güç kadar geniş bir alanı kapsamasına rağmen French ve Raven'in 5 güç tipi içerisinde en demokratik güç olarak kabul edilmektedir. Bu güç türü, bir bağımlılık ilişkisinden doğması, kıt olması, daha demokratik özellikler içermesi, değişken bir biçime sahip olması ve başka güçlere kıyasla en nitelikli olması yönlerinden, modern çağda gün geçtikçe daha fazla tercih edilmektedir (Bayrak, 2001).

Bireylerin kendi alanlarıyla ilgili sahip oldukları bu uzmanlık güçleri diğer işlevsel alanlarda da etkisini devam ettirebilir. Örneğin kendi alanında başarılı, saygın bir doktor siyasi konularda tavsiyeler verdiğinde bazı bireyler doktorun uzmanlık gücüne duydukları hayranlıktan ötürü siyasi alanda verdiği tavsiyelere de uyma eğiliminde olabilirler (Lunenburg, 2012).

2.3.5. Karizmatik güç. Karizmatik güç kaynağını kişisel niteliklerden alan, grubun diğer paydaşlarınca liderin sevilmesi ve saygı görmesi ile herhangi bir tahakküm oluşturmadan kişinin beğeni ve imrenme duygularını elde etmesine dayanan, bağımlılık ilişkisi sayesinde oluşturulan bir güç türüdür (Karaman, 1999). Yöneticinin benliğini oluşturan şahsi özellikleri ile karşısındakileri üzerinde tesir bırakma gücü olarak betimlenebilir. Liderlik yeterliliği ve kabiliyetinde olanlar, örgütü ilgilendiren kararları hata yapmadan verme ve çalışma arkadaşları olan astların haklarını gözeterek elde ettikleri güç ile çalışanlar üzerinde etki oluştururlar.

Karizmatik güç, lider ve izleyenler arasındaki duygu yüklü iletişimden kaynaklanan, lidere atfedilen veya yakıştırılan karizmatik özelliklere dayanmakta ve kutsal bir gücü ifade etmektedir. Olağanüstü nitelikleri ve keskin zekaları olan, etkili konuşma gücüne sahip kişiler bu nitelikleri ile karizma sahibi olabildikleri gibi savaş kahramanları cesaretleri sayesinde,

peygamberler ilahi kaynaklı olmaları nedeniyle karizmatik otoriteye sahip kişiler olarak insanlardan saygı ve bağlılık görmektedir (Aslanargun, 2009).

Karizmatik güç önderin karşısındaki kişinin üzerinde herhangi bir yükümlülük ya da zorlama hissetmesine mahal vermeden, izleyenlerin hayranlık duygusu ile liderinden etkilenmesi ile meydana gelen efektif bir güç tipidir (Bayrak, 2001). Karizmatik güç de hiçbir şekilde yasal ya da zorlayıcı güçte görülebilen korku ve zorlama yoktur. Astlar, lideri etkileyici bulurlar ve kendisine gönüllü olarak itaat ederler. İş görenler liderlerine karşı hissettikleri inanç, bağlılık, sevmeye, zengin ve pozitif duyumsamalar hissetme esasına dayanır. Bu nedenle etki derecesi oldukça yüksek bir güç çeşididir (Bayrak, 2001). Sadece gerçek liderlere mahsus karakteristik ve çekim gücü ile izleyenleri kendine hayran bırakma kuvvetini kapsar (Griffits, 1956).

Karizmatik güç sahibi kişi, model alınan, özenilen, saygı duyulan kişidir (Hoy ve Miskel, 1991). Çalışanlar; liderin grubun başarısına katkıda bulduklarına inanırlar. Yöneticinin karakteristik özellikleri astlarına esin verirken; onları istek, gaye ve hedeflerinde yüreklendirmesi bu güç kaynağının en esaslı yanıdır (Güllü, 2009). Yönetici amaçlara ulaşmak için bir vizyon yaratmalı, iyimser ve pozitif olmalıdır (Lussier ve Achua, 2010).

Karizmatik güç kaynağını yasalar ya da mevkiden değil, yöneticinin kişisel özelliklerinden ve liderle izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden alır. Bu güç türünün, üyelerin lideri algılamalarına bağlı olmasından dolayı görece olduğu söylenebilir. Yöneticinin, astlarını etkileme, kendilerine hayranlık uyandırma duyguları etkililiğini koruduğu, yönetsel süreçler başarı ile ilerlediği sürece karizma devam etmektedir. Fakat yönetsel hatalar kaynaklı örgütsel başarısızlıklar meydana geldiğinde üyelerin lidere karşı algılamaları farklılaşma göstermekte ve karizma aşınmaktadır.

Karizma gücü özdeşleşmeye dayalı bir güç türüdür (Griffin ve Moorhead, 2012). Kişinin karşısındakiler tarafından kendisine imrenilmesi, karakter özelliklerinin

içselleştirilmek istenmesi, ilham alınması ve manyetik bir etkiyle benzemeye çalışılması o kişi gibi durumlarda özdeşlik gücünden bahsetmek mümkündür (Polat, 2010). Karizmatik güç kendisine atfedilen olağanüstü niteliklerle birlikte yöneticinin, astlarının liderleriyle özdeşim kurmalarını sağlama becerisidir. Bu güç, yönetici özelliklerinin çalışanlarda saygı çerçevesi içerisinde oluşan etkilenme, gıpta etme, hayranlık duyma gibi duygularla, karakterin karşısındakiler tarafından örnek teşkil ettiği sonucuna varılır (Peker ve Aytürk, 2000). İzleyicilerin beğeni ve özdeşleştirme dereceleri arttıkça, bu gücün etkisi de artmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Bilhassa başarılı bir akademik ve sosyal geçmişe sahip olan tecrübe sahibi yöneticiler, liderlik yoluna yeni girmiş olan tecrübesiz yöneticilere karşı bu güç türünü kullanmaktadırlar. İzleyenler liderlerinin sahip oldukları etkileyici özellikleri kendilerine emsal olarak alacak ve bu nitelikleri özümsemeye çalışacaklardır. Bu durum, astların üstler tarafından istendik yönde etkilemelerini kolaylaştıracaktır (Polat, 2010). Özaslan'a (2006) göre karizma, bireyin başkalarına tepki vermesinden çok başkalarının bireye tepki vermesini sağlama yeteneğidir. Bu etkileme sayesinde astlar, kendisine hayranlık duydukları liderin istemediği bir davranışı yapmaktan kaçınırken, yönetici tarafından beğenilip takdir edilecek davranışlar sergileme eğiliminde olurlar.

Karizmatik gücü elinde bulunduranlar farklı grupları kolayca etkileyebilirler. Okullar da birbirinden farklı toplulukların isteklerinin ve tahakkümünün ortaya çıktığı karma bir örgüttür. Bu organizasyona dahil olan üyeler, paydaşlar ve dış çevre ile birbirinden bağımsız kitlelerin ortak merkezidir. Bu ortamda kişilerin mevzuata dayalı ve formal bağlar kurmasının dışında aynı zamanda sosyal yönden yüksek ilişkiler de içerdiğinden yoğun bir güç mücadelesi görülür. Okullarda yöneten ve yönetilen konumunda olan öğretmenler ve müdürler farklı sosyal gruplara nazaran daha dinamik bir güç ilişkisi içerisinde (Özdemir, 2003; Başaran, 2000).

Yöneticinin çalışanlar tarafından beğenilmesi ve takdir edilmesi sonucu onların davranışlarını etkileme yeteneğidir (Robbins, 1989). Karizmatik güce sahip olan kişi rol model görevi görür, yöneticiye karşı imrenme duygusu oluşur ve saygı gösterilir. Karizmatik güç sadece bireysel bir güç tipi değildir aynı zamanda sosyal gruplar da bu gücü elde edebilir ve kullanabilir. Karizma gücü mevki ya da makamla değil doğrudan karakter özellikleri ile ilgili olduğundan okul müdürlerinin yanı sıra öğretmenler de bu gücü elde edebilirler (Hoy ve Miskel, 2008).

Dünya siyasetinde önemli şahsiyetler olarak görülen Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, Hun Lideri Atilla, Fransız Hükümdarı Napolyon devlet idaresinde; Henry Ford ve Sakıp Sabancı ise endüstri kuruluşlarında örnek olarak gösterilebilirler (Karaman, 1999). Bahsedilen karizmatik liderler; gruplara ve kitlelere yeni hedefler verebilmekte ve izleyicilerin bunlara ulaşma yolunda cesaret göstermelerini, başarı sağlayabilmelerini desteklemektedirler.

2.4. Güç ile İlgili Kavramlar

Literatürde güç ile ilgili olarak etki, yetki ve otorite gibi çeşitli kavramlar yer almaktadır. Bu kavramların detaylı tanımlamaları bazı farklılıklarla birbirinden ayrılmaktadır. Güç kavramı, sosyal ve dinamik bir süreçtir. Güç, işlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yürümesi için sahip olunan yetenek olarak tanımlanabilir (Salancik ve Pfeffer, 1997). Güç; otorite, yetki ve etki kavramlarını da kapsayan geniş bir kavramdır.

Bir liderin otoritesinin olması, güç sahibi olmasının ön koşulu değildir; aynı şekilde güç sahibi olması otorite sahibi olmasını garantileyemez. Bir yönetici otorite hakkını elinde bulundurmasına rağmen çalışanları etkileyemeyebilme yeteneğine sahip olamayabilir. Liderin sadece yasal olarak iş yaptırma yetkisinin olması tek başına yeterli değildir. Astlarını etkilemeyi başaramaz ve harekete geçmelerini sağlayamazsa yetkisinin etkililiğinden ve güç sahibi olmasından bahsedilemez (Werner, 1993). Otorite, etki ve yetki kavramları güce

nazaran daha dar bir kapsama sahiptir. Güç insanların birbirleriyle oluşturduğu ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir kavram iken, otorite yöneticiye resmi olarak tanınan yetkiyi ifade eder (Altınkurt ve Yılmaz, 2012).

Follett'a (1941) göre güç, bir ürün ya da durum ortaya çıkarma, var olanın üzerinde farklılık yaratma becerisi iken yetki ise gücü işletme ve idare etme durumudur (Bursalıoğlu, 2003). Güç elde edilmiş bir hak değil, eylemleri gerçeğe dönüştürme yeteneğidir. Otorite ise yöneticiye mevkisinden kaynaklı göreviyle tanınmış yasal olarak bir şeyi yapabilme hakkıdır.

"Güç", "etkileme" ve "otorite" ile ilgili ortak noktalar ve farklılaşmalar bir kaç madde ile daha iyi açıklanabilir (Güney, 2000):

1. Otorite, gücü bir uygulama şekli olarak ifade edilebilir. Bu sebeple otorite gücün kapsamına giren daha dar bir kavramdır.
2. Güç, karşımızdakini istendik yönde harekete geçirme becerisidir. Fakat otorite, karşımızdakini harekete geçirebilme hakkıdır.
3. Güç ve otorite düzeyi, bir oranla ilişkide bulunulan örgüt üyelerine göre tayin edilmektedir.
4. Liderin otoritesini elde etmiş olması güç sahibi olmak için yeterli değildir. Yöneticinin otoriteye sahip olmasına ek olarak, kendisinde izleyenlerini etkileme yeteneğinin de bulunması gerekir

2.4.1. Güç ve otorite. Emerson'a (1962) göre otorite rollere biçilen meşru bir güç olarak tanımlanmaktadır. Weber ise otoriteyi, belirli bir merkezden sunulan komutların bütününe bir topluluğun yerine getirme olasılığı olarak tanımlar (Weber, 1947). Otorite, örgütteki yerin verdiği ve çalışan kişilerin büyük çoğunluğunun kabul ettiği yasal olan yetki ve sorumlulukların bütününden meydana gelmektedir (Bayrak, 2000). Otorite(yetke) gücün kurumsallaştırılmış halidir ve yöneticinin bulunduğu konumdan edindiği gücün meşru kullanımını anlamına gelmektedir. Formal örgütlerde sıkça başvurulan, gücün yasal kullanım biçimidir.

Otorite, örgüt tarafından yasal olarak verilen güçtür, çalışanlar tarafından doğru ve uygun olduğu kabul edilir ve güçten daha dar bir alanı ifade eder (Robbins, 1989). Güç bireysel özelliklerden meydana gelirken otorite (yetke) ise biçimsel (formal) organizasyon içindeki konumdan ve o konumun verdiği ilaveten organizasyon içindeki çalışanların önemli bir kısmının kabul ettiği yasal hak ve sorumluluklardan meydana gelir (Aldemir, 1983).

Güç ve otorite kavramları zaman zaman birbirine karıştırılsa da, literatür incelendiğinde aralarındaki farklılıklar ortaya konmaktadır. Güce oranla daha kısıtlı bir manada tanımlanıp ortaya konan otoritenin meşrutiyeti ve taraflarca kabullenilme olasılığı daha yüksek oranda ortaya çıkmaktadır (Aslanargun, 2013). Güç, bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanabilirken; otorite, herhangi bir kişisel özellikten değil örgütteki pozisyondan kaynaklanır. Güç, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışanların bir şeyi yapmasını sağlama yeteneği iken; otorite, örgüt üyelerine bir şeyi yaptırabilme yetkisidir.

Otoritenin, organizasyonda dikey bir kullanımı söz konusudur ve en yukardan en aşağıya olacak şekilde hiyerarşik bir biçim izler (Ivancevich ve Matteson, 1996). Otorite, yönetici konumundaki kişiye bulunduğu mevkinin hedefleri ve işlevleriyle sınırlandırılmış bir özgürlük alanı verir. Yöneticinin otoritenin sınırını aşması, ancak başka bir takım destekleyici güçler yardımıyla yönetim gücünü artırdığında mümkün olmaktadır. Bu sebeple eğitim sisteminin içinde otorite bakımında yetersiz ama yönetim gücü fazla olan yöneticilere ve otoritesi fazla ama yönetim gücü az olan yöneticilere rastlanabilmektedir (Başaran, 2000).

Sonuç olarak; kurumsal otorite bir organizasyonu yönetme hakkıdır ve kişi ya da kişilerin kendilerine değil, görevin yerine getirildiği mevkiye verilir. Güç, kişinin kendine özgü iken, otorite, mevkiye özgüdür. Otorite, yönetim gücü alanının önemli bir kesimini oluşturur; bu yüzden otoritenin alanı, yönetim gücü alanından daha kısıtlıdır. Kişi ya da kişiler görev yaptıkları (makamda oturdukları) sürece boyunca otoriteyi kullanırlar (Demirel, 2012).

2.4.2. Güç ve etki. Etki, kişinin gücünü kullanması sırasında yararlandığı bir süreçleri tanımlamaktadır. (Ertürk, 2000). Örgütsel yönetimde sıkça duyduğumuz bu iki kavram birbiriyle ilişkili olgulardır. Güç etkilemeyi tanımlarken, etki sürekli devam eden bir değişimi ifade eder. Yani güç karşımızdakinin davranışını etkileyebilme yeteneği ise, etki var olan davranışı farklılaştırabilme yeteneğidir (Bayraktaroğlu, 2000). Etki, güçten daha çok liderlikle ilgili bir süreçtir (Kırel, 1998).

Etkileme bir kişinin başka bir kişiyi harekete geçirme sürecidir (Başaran, 2004). Etki ile ilgili olarak yapılan diğer tanımlara bakıldığında etkileme ile bir kişinin tutumları ile diğer bir kişinin tutumlarını değiştirdiği süreç sonrasında meydana gelen davranış değişikliği olduğu söylenebilir (Koçel, 2005). Güç kavramı bir kaynak, etki ise bu kaynaktan yararlanılması sonucunda meydana gelmiş sonuçtur (Çolak, 2007; Özaslan, 2006).

Başka kişileri etkileyebilme o kişinin gücünü arttırmada katkı sağladığı gibi; kişinin gücü arttıkça da diğer kişileri etkileme oranı artmaktadır (Eren, 2001). Gücü artışıyla başkalarını etkileme olasılığı arttığı gözlemlenirken, bu iki kavramın birbirleriyle doğru orantılı oldukları söylenebilir. Fakat yöneticinin belirtilen kavramların herhangi birine sahip olması diğer kavramı da elde edeceğini garanti etmez. Güç sahibi bir yönetici etkileme yeteneğini elinde bulunduramayabilir.

Yönetimin tam ortasında yer alan ve yönetsel süreçleri içerisinde çok özel bir yere sahip olan etkileme sürecinin eğitim yönetimindeki önemi de yadsınmaz (Akçay, 2003). Örgütsel güç uygulamalarının oldukça yoğun olduğu eğitim ortamlarında sürecin istendik şekilde yönetilmesinde etkileme kavramı önem taşımaktadır. Bu bağlamda okullarda okul müdürleri ve öğretmenler arasında, diğer organizasyonlara nazaran daha belirli şekilde etkileme aktivitelerinin oluştuğu söylenebilir (Erçetin, 1993).

Neticede bir davranışın hedeflenen yöne doğru gerçekleştirilmesini başlatmak ve hedeflenen biçimde sonuca vardırarak gücün varlığına işaret olarak kabul edilip, o davranışın

istenilen biçimde olma sürecini de etkileme kavramıyla ifade etmek faydalı olacaktır (Bayrak, 2000). Bir bireyin başka bir birey üzerinde güçlülük bakımından üstünlük kurması durumu, o bireyi davranışlarıyla etkilemesi ile mümkün olmaktadır (Aslanargun, 2013). Özetlemek gerekirse; güç, etkileme becerisi şeklinde tanımlanırken, etkileme bu becerinin davranışa dökülerek neticeye dönüşmesidir.

2.4.3. Güç ve yetki. Şimşek'e (2002) göre ise en basit haliyle yetki, hiyerarşi basamağının üst kademesinde yer alan bireylerin alt kademede bulunan bireylerin davranışlarını şekillendirme hakkı olarak belirtilmektedir. Salahiyet, üstlerin astlara emir verebilme, onların görevlerini ortaya koyma, başkalarını yönetme ve faaliyete geçirme hakkı şeklinde ifade edilmektedir. Formal organizasyonlarda yöneticini elinde bulundurduğu yasal güç anlamına gelmektedir.

Yetkinin kararları değiştirme gücü olarak verilen bir hak olduğu şeklinde yapılan tanımlarda ise yetkinin yöneticilerin karar verme ve itaat isteme hakkı olduğu yönünde fikir birliğine varılmıştır (Bursalıoğlu, 2008). Başka bir ifadeyle yetki yani formal otorite başkalarını etkilemenin yasallaştığı bir güç kullanım şeklidir (Koçel, 2005).

Yetkinin niteliklerini sıralarsak; kaynağı bireyin örgütteki mevcut konumundan gelir, örgüt hiyerarşisinin alt basamakları tarafından kabul görür, dikey biçimde kullanılır ve alt kademelere devredilebilir (Zafer, 2008). Yetki; kişilerin görevlerini bilmesi ve yerine getirmesini, organizasyonun hedefleri doğrultusunda onlara rehberlik ederek hedefe yönelmesini sağlar (Aydın, 2013). Güç, kişiden; salahiyet ise makamdan kaynaklanır (Başaran, 2000).

Yetki, bir yönetim olgusudur. Etkili bir organizasyonda yönetici konumundakiler sahip oldukları yetkileri doğru zamanda ve biçimde amaca uygun olarak kullanmaktadırlar. Yetkinin doğru şekilde kullanılması yöneticinin iş görenleri etkileme yeteneğini gösterir.

Yöneticiler etkili bir örgütselilik sağlayabilmek amacıyla yetkilerine başvururlar, fakat yetki kullanımını yöneticiden yöneticiye farklılık gösterir.

Yetkiyi elinde tutan kişinin; astın, üstün kararlarını içselleştirerek uygulaması için çalışanları da sürece dahil etmesi örgüt kültürü açısından da fayda sağlamaktadır. Başarılı bir yöneticinin tüm sorumluluğu üstlenip bütün yetkileri kendinde toplaması doğru bir yaklaşım olarak kabul edilmez. Yöneticilerin yetkileri yanı sıra örgüt elemanlarının da kendi görev ve sorumlulukları ile sınırlandırılmış yetki alanları vardır. Başarılı yöneticiler yetkilerinin bir bölümünü başkalarına aktarırlar. Yetki aktarımı, doğru yer ve zamanda yetki kullanımının önemli bir özelliği sayılabilir (Ertürk, 2000). Etkin bir yönetim mekanizmasında, yetki dağılmakta ve bu sayede alınan kararlarda birden fazla kişinin katkısı olabilmektedir (Aytaç, 2000).

3. Bölüm

Yöntem

Bu bölümde çalışmaya ait model, evren ve örneklem grupları, veri toplama araçları, araçların geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına dair bilgiler, verilerin toplanması ile verilerin analizine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma 2019-2020 öğretim yılı içerisinde Bursa ili merkez ilçelerindeki ilkokullarda görev alan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma düzeyini belirlemeyi hedeflediği için tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Karasar'a (2008) göre; tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Genel tarama modelleri, çok sayıdan oluşan bir evrende, evrene dair kapsamlı bir kanıya varmak maksadıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde uygulanan düzenlemelerdir. Tarama modellerinde amaçlar genellikle, soru cümleleriyle ifade edilir. Bunlar; "Ne idi? Nedir? Ne ile ilgilidir? gibi sorulardır (Büyüköztürk, 2016). Tarama modeli araştırmalarında araştırmacılar, görüşlerin ve özelliklerin örneklemdeki bireyler açısından nasıl dağıldığıyla ilgilenmektedir (Fraenkel ve Wallen, 2006) Çalışma; ilkokul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma düzeyini ortaya koymayı ve araştırmaya konu olan bu durumu herhangi bir değişikliğe uğratmadan belirlemeyi amaçladığı için bu yöntem kullanılmıştır.

Araştırma modeli biri bağımsız biri bağımlı olmak üzere iki değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarıdır. Bağımlı değişken; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücünden ibaret olarak beş alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise yöneticilerin demografik özellikleridir. Bağımsız değişken; yöneticinin alanı,

eğitim durumu, hizmet süresi, cinsiyeti olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Değişkenleri herhangi bir değişime tabi etmeden ve etkileme çabası gütmeyen, var oldukları haliyle betimlemeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Birbirlerinden farklı büyüklüklerdeki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri ve % 95’lik kesinlik düzeyini gösteren çizelgeye göre beş bin ile 50 bin arası büyüklükteki evrenin % 5 hata payı ile 381 kişilik örneklem tarafından temsil edilebileceği belirtilmektedir (Balcı, 2015). Buna göre araştırmanın evrenini oluşturan Bursa ili merkez ilçelerinde devlete ait ilkokullarda görev yapan 5365 öğretmen için tabakalama yöntemi ile araştırmaya dahil olmuş 381 kişilik bir örneklem grubunun temsil edeceği varsayılmıştır. Araştırmada kullanılacak olan anketin geri dönüş oranının hataya mahal vermeden yeterli olabilmesi için örneklemin var olan düzey üzerinden bir miktar daha fazla alınmasına karar verilmiştir. Buna göre 381 olması gereken öğretmen örneklem miktarı 404 olarak sonuçlanmıştır.

Araştırmada, Bursa’ya bağlı 3 merkez ilçenin (Osmangazi, Nilüfer, Yıldırım) her biri, ilçe ölçüt alınarak bir tabakayı oluşturduğu düşünülmüştür. Böylece, bu ilçelerde görev yapmakta olan öğretmen sayısı toplam üzerinden hesaplanan orana göre bulunmuş bu sayede araştırma örnekleminin evreni temsil edilmesi sağlanmıştır. Araştırmaya dâhil edilen merkez ilçelerde bulunan ilkokullar arasından anket uygulanacak olan okullar yansız (random) olarak belirlenmiştir. Bu ilçelerden alınan okulların ve öğretmenlerin seçilmesinde de yansız belirleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, her ilçedeki öğretmenlerin değişkenleri de dikkate alınarak alt tabakalar oluşturulmuştur.

Seçilen örneklem doğrultusunda, Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü ve İstatistik Birimi’nden Bursa’daki resmi ilkokullarının öğretmen sayılarını gösteren “2019-2020 Eğitim Öğretim Yılı Resmi İlkokulları İstatistik Bilgileri” yazısı kayda alınmıştır

(Ek.4). İlgili istatistiki bilgilere göre, Bursa'nın üç merkez ilçesindeki resmi ilkokullarının sayısı 175, bu eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen sayısı 5365 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada merkez ilçelerde bulunan ilkokul sayısı toplam okul sayısına oranlanarak hesaplanmıştır ve elde edilen oranlar araştırma kapsamında uygulamanın gerçekleştirileceği okulların belirlenmesini sağlamıştır. MEB'in 2019-2020 öğretim yılı verilerine göre Bursa'nın 3 merkez ilçesinde bulunan 175 ilkokulun; 82'si Osmangazi'de, 44'ü Nilüfer'de, 49'u ise Yıldırım'da bulunmaktadır. Öğretmen dağılımı ise Osmangazi'de 2429, Nilüfer'de, 1076, Yıldırım'da 1860 olarak tespit edilmiştir. Bu eğitim-öğretim senesinde Osmangazi İlçesi'nde görev yapmakta olan öğretmen sayısının 2429 olduğu dikkate alındığında, bu ilçedeki öğretmen sayısının toplam içindeki oranı yaklaşık %45 ($2429 / 5365 \approx 0.45$) olarak bulunmuştur. Bu hesaplamalara göre, uygulamaya katılacak öğretmenlerin %45'i Bursa İli Osmangazi İlçesi'nden araştırma kapsamına alınmıştır. Nilüfer ilçesinin örneklem grubundaki oranı %20 iken, Yıldırım'ın öğretmen dağılımı oranı %35 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1

Örneklem grubundaki okul ve öğretmen sayılarına ilişkin bilgiler

İLÇE ADI	Okul Sayısı	Okul Yüzdesi	Öğretmen Sayısı	Örneklem Girme Yüzdesi	Örneklemdeki Öğretmen Sayısı
Osmangazi	82	%46	2429	% 46	187
Nilüfer	44	%25	1076	% 20	79
Yıldırım	49	%29	1860	% 34	138
Toplam	175	% 100	5365	%100	404

Her ilçeden seçilecek öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin evrende uygun şekilde temsil edilmeleri için anketler değişkenler de dikkate alınarak uygulanmıştır. Araştırma evreni dâhilinde Bursa'nın merkez ilçelerindeki ilkokullarda görevli öğretmenler ve okul

yöneticilerinin, toplam içindeki oranı ile cinsiyet, kıdem gibi değişkenlerin; araştırma kapsamında anket uygulanacak okulların oranlarına uygun ve evreni yansıtacak şekilde belirlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu hesaplamalar yapıldığında, araştırma örneklemine dahil edilecek okul yöneticilerinin istatistiklere uygun seçilmesine çalışılmıştır. Örneklem grubunda yer alan okul müdürlerine ilişkin bilgiler 2. tabloda sunulmuştur.

Tablo 2

Örneklem grubundaki okul müdürlerine ilişkin kişisel bilgiler

Değişken (N=404)	N	%
Branş		
Sınıf Öğretmeni	220	54,5
Diğer	184	45,5
Eğitim Durumu		
2 Yıllık Yüksek Okul	20	5
3 Yıllık Yüksek Okul	-	-
4 Yıllık Fakülte	331	81,9
Lisans Üstü	53	13,1
Okul Yöneticiliğindeki Görev Süresi		
6 yıl ve altı	32	7,9
7-13 yıl	134	33,2
14-20 yıl	116	28,7
21 yıl ve üstü	122	30,2
Cinsiyet		
Kadın	164	40,6
Erkek	239	59,2

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan okul yöneticilerin bazı demografik özellikleri açısından dağılımları sunulmuştur. Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırma örnekleminde yer alan okul yöneticilerinin %59,2'si ($n = 239$) erkek, %40,6'sı ($n = 164$) kadın; alanların %45,5'i ($n = 184$) branş öğretmeni olan okul müdürlerinden, %54,5'i ($n = 220$) sınıf öğretmeninden oluşmuş olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin %5'i ($n = 32$) 2 yıllık yüksek okul mezunu, %81,9'u ($n = 331$) 4 yıllık fakülte mezunu; %13,1'inin ($n = 53$) lisansüstü eğitime sahip olduğu görülürken 3 yıllık fakülte mezunu okul yöneticisine rastlanmamıştır.

Yöneticilikteki göre süresi 6 yıl ve altı olan okul müdürlerinin toplam oran içinde %7,9'u ($n=32$) oluştururken, %33,2'sinin ($n=134$) 7-13 yıl, %28,7'sinin ($n=116$) 14-20 yıl, %30,2'sinin ($n=122$) yöneticilikte 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

3.3.1. Güç kaynakları anketi. Çalışmada veri toplama aracı olarak okul yöneticilerinin demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla “Yöneticinize İlişkin Kişisel Bilgiler Formu” ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetsel güç kaynaklarını hangi düzeyde kullandıklarına ilişkin algılarını araştırmak üzere Demet ZAFER tarafından geliştirilen 59 maddelik “Güç Kaynakları Anketi” kullanılmıştır. Veri toplama aracı olan anket formu 5’li Likert türündendir. Güç kaynakları Anketine (GTA) yönelik ifadelerin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ifadeler, Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2) ve Hiç Katılmıyorum (1) şeklinde puanlanmıştır. Araştırmada kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için; 5.00-4.20 (tamamen katılıyorum); 4.19- 3.40 (katılıyorum); 3.39- 2.60 (kararsızım); 2.59-1.80 (katılmıyorum); 1.79-1.00 (hiç katılmıyorum) aralıkları kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümde örgütsel gücün kaynaklarının beş boyutuyla; uzmanlık gücü (1-13.soru), karizmatik güç (14-28.soru), ödüllendirme gücü (29-40.soru), yasal güç (41-51.soru), ve zorlayıcı güç (52-29.soru) ile ilgili öğretmen görüşlerini tespit etmeyi amaçlayan maddeler bulunmaktadır. Öğretmenlere örgütsel güç kaynaklarının boyutlarının gösterilmemesi için anket bir bütün olarak dağıtılmıştır. Anketteki maddelerin örgütsel gücün kaynaklarının boyutlarına göre dağılımı Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Anketteki maddelerin örgütsel gücün kaynaklarının boyutlarına göre dağılımı

İlkokul Yöneticilerin Kullandıkları	Boyuttaki	Boyuta İlişkin Maddeler
Örgütsel Güç Kaynakları Anketindeki		

Maddelerinin Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına Göre Dağılımı	Madde Sayısı	
Uzmanlık Gücü	13	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Karizmatik Güç	15	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,26, 27, 28
Ödüllendirme Gücü	12	29, 30, 31,32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40,
Yasal Güç	11	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,51
Zorlayıcı Güç	8	52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

3.3.2. Faktör analizi sonuç ve bulguları. Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan İlkokul Yöneticilerinin Kullandığı Örgütsel Güç Kaynağı Anketi, Zafer (2008) tarafından geliştirilmiştir. Verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ifade eden KMO testine bakılmıştır. KMO sayısının 1'e yaklaştıkça mükemmel, .80'lerde olmasının çok iyi ve .70 ile .60'larda olmasının ise vasat olduğu kabul edilir (Tavşancıl, 2002). Hazırlanan Örgütsel Güç Kaynakları Anketinin yapılan geçerlik, güvenilirlik çalışması sonucunda KMO değerinin .93 olduğu görülmüştür. Büyüköztürk (2002) KMO' nun .60 ve üzerinde olması başarılı bir faktör analizi için gereken ön şart olarak belirtmiştir. Barlett Küresellik testi sonucunun Barlett (X²) katsayısının ($p < .05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar çerçevesinde alınan istatistiklere dayanarak, toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Anket, uzmanlık gücünü ölçen 13 madde, karizmatik gücü ölçen 15 madde, ödüllendirme gücünü ölçen 12 madde, yasal gücü ölçen 11 madde ve zorlayıcı gücü ölçen 8 maddeden oluşan 5 alt boyut ile toplam 59 maddeden ibarettir. Anketteki alt boyutların yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Her boyut tek bir anketmiş gibi değerlendirilerek veriler incelenmiş, faktör yük değerleri .30'un altında olup olmadığını ölçmeye ve her bir boyutun kendi içerisinde tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Güvenirlik için ise iç tutarlık katsayısı Cronbach's Alfa hesaplanmıştır.

Tablo 4

İlkokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynağı anketi'nin faktör analizi ve güvenirlilik sonuçları

Anket Boyutları	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans	Faktör		Cronbach's Alpha
			En Az	En Fazla	
Uzmanlık Gücü	13	%43,29	.44	.66	.88
Karizmatik Güç	15	%48,51	.49	.76	.92
Ödül Gücü	12	%55,52	.50	.76	.92
Yasal Güç	11	%39,41	.40	.74	.83
Zorlayıcı Güç	8	%47,89	.48	.77	.83

İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına ilişkin faktör analizi sonucunda Uzmanlık gücü alt boyutuna ait 13 maddeyle açıklanan toplam varyansın %43,29 olduğu görülürken, faktör yükleri ,44 ile ,66 arasında farklılık göstermektedir. Cronbach Alfa katsayısı ise ,88 olarak hesaplanmıştır. Karizmatik güç alt boyutu oluşturan 15 maddeye ait açıklanan toplam varyans %48,51 olarak hesaplanmış, faktör yüklerinin .49 ile .76 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Boyuta ait Cronbach Alfa katsayısı .92'dir. Ödül gücünde yer alan 12 madde varyansı %55,52 bulunmuştur ve faktör yükleri .50 ile 76 arasındadır. Boyutun güvenirlilik değerleri (Cronbach's Alfa katsayısı) .92 olarak hesaplanmıştır. Yasal güç boyutunun toplam varyansının %39,41 olup, faktör yüklerinin .40 - .74 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Yasal güce ait Cronbach Alfa katsayısı .83 olarak bulunmuştur. Zorlayıcı güç

alt boyutunun açıklanan toplam varyansı %47,89 iken, faktör yük değerleri .48 ile .77 arasındadır. Güvenirlik değeri Cronbach Alpha katsayısının .83 olduğu tespit edilmiştir.

Ankete ait elde edilen verilerle yapılan geçerlik, güvenilirlik çalışması sonucunda Zafer (2008) tarafından geliştirilen veri toplama aracının toplam varyansın %48,94'ünü açıkladığı görülmüştür. Faktör analizindeki varyans oranlarının %40 ile %60 arasında değişmesi kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Scherer, 1988). Ölçme aracının, güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının .95 olarak tespit edilmiş, geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığına karar verilmiştir.

3.3.3 Verilerin toplanması. 2019-2020 eğitim öğretim dönemi içinde Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğünden uygulanacak ilçeler belirtilerek gerekli izinler alınmıştır. Uygulanacak olan araştırma anketleri araştırma evreni içerisinde yer alan okullardaki öğretmenlerin evreni yansıtması beklenerek dağıtılmıştır. Bursa ili merkez ilçelerini oluşturan Nilüfer, Osmangazi ve Yıldırım ilçelerinde görev yapan ve örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerimize verilen anketler veri toplama aracını oluşturmuştur. Veri toplama sürecinde karşılaşılabilecek olumsuzluklar ve geçersiz olabilecek bazı formlar da dikkate alındığında 420 kişiye ulaşılması hedeflenmiş, bu doğrultuda 560 anket formu çoğaltılmıştır. Araştırma evreni içerisinde yer alan okullardaki öğretmenlere araştırmacının kendisi tarafından dağıtılarak aynı hafta içerisinde toplanıp tüm anketler 6 hafta içerisinde tamamlanmıştır. Uygulanan bu formlardan 140 tanesi geri dönmemiş 16 tanesi ise doldurma yönergesine uygun olmadığından geçerli sayılmamıştır. Şu durumda elde edilen anket formlarının dönüş oranı %75'dir.

Tablo 5

Örnekleme olarak seçilen okulların bağlı olduğu ilçelere göre dağıtılan anket sayıları ve geri dönüş oranları

BURSA İLİ MERKEZ İLÇELERİ

Gönderilen Anket	Geri Dönen Anket	Geçerli Sayılan Anket	Dönüş Oranları
------------------	------------------	-----------------------	----------------

	Sayısı	Sayısı	Sayısı	
Osmangazi	244	190	187	% 77
Nilüfer	140	85	79	% 60
Yıldırım	176	145	138	% 82
Genel Toplam	560	420	404	% 73

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmaya ait veriler SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS programı sosyal bilimlerde yapılan araştırmalardaki verilerin analizi için çoğunlukla tercih edilen programdır (Lorcu, 2015). Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testleri kullanılarak ayrıca bunlara ait skewness (çarpıklık) ve kurtosis(basıklık) değerleri hesaplanmıştır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları anketi alt boyutlarına ait skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları anketi alt boyutlarına ait skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri

	N	Skewness (çarpıklık)		Kurtosis (basıklık)	
		İstatistik	Standart hata	İstatistik	Standart hata
Uzmanlık	404	,608	,121	,878	,242
Karizmatik	404	,568	,121	,606	,242
Ödül	404	,397	,121	,364	,242

Yasal	404	,449	,121	,423	,242
Zorlayıcı	404	-,472	,121	,488	,242

Likert ölçek kullanılarak elde ettiğimiz normallik sınaması için alanyazında kriter çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile 1,5 aralığında olarak kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 6 incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları anketi alt boyutlarına ait skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) katsayıları +1 ile -1 arasında değişim göstermektedir. Kul'a (2014) göre örneklem sayısında her grupta $n > 30$ olduğunda örnekleme dağılımının normal dağılacağı varsayımından (merkezi limit teoremi) ve elde edilen çarpıklık-basıklık katsayısı değerlerinden anlaşılacağı üzere dağılımın normal olduğu görülerek parametrik istatistiksel testler kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında ilk olarak, örneklem grubunun verdikleri yanıtlar doğrultusunda okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algılar incelenerek çözümlenmeler gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerine yönelik algıladıkları güç kaynaklarını tespit etmek için, örneklem grubunun ölçeklerden elde edilen puanların ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss) ve standart hata (SHx) değerleri hesaplanmıştır.

Bu incelemeden sonra, araştırmanın alt amacına ilişkin olarak okul müdürlerinin yönetimde başvurdukları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algılarının çalışmada yer alan değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla değişkenlerin özelliğine göre parametrik analiz teknikleri kullanılmış. Güç kaynakları boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, branş, yöneticilikteki hizmet süresi ve eğitim durumu bakımından anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik uygulanan analizlerde; cinsiyet ve branş değişkenleri için iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını belirlemek amacıyla t-test kullanılmıştır. Eğitim durumu ve yöneticilikte geçirilen hizmet süresi için ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalamaları arasındaki farkı

anlamli olup olmadığını test etmek amacıyla tek boyutlu varyans analizi (One-way ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlılık dűzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

4. Bölüm

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan çalışmanın amaçları çerçevesinde elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucu elde edilen bilgilere, bu çözümlenmeler ulaşılan bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Bulguların sunulmasında her bir boyut ayrı ayrı ele alınmış ve boyutlar anketteki sıralamaya uygun olarak düzenlenmiştir.

4.1. Öğretmenlerin, Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algılarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacı, ilkokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının demografik özellikleri açısından incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin oluşturulan alt boyutların aldıkları puanların aritmetik ortalama, aritmetik ortalamanın standart hatası ve standart sapma değerleri belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7

Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Alt Boyut Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama, Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	N	\bar{x}	SH _x	SS
Uzmanlık Gücü	404	4,0832	,02686	0,53990
Karizmatik Güç	404	3,9079	,03054	0,61383
Ödül Gücü	404	3,8282	,03029	0,60879
Yasal Güç	404	4,3600	,02155	0,43307
Zorlayıcı Güç	404	4,1903	,02343	0,47088

Tablo 7'yi incelediğimizde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları yasal güç boyutunda "Tamamen Katılıyorum", yönünde bir ortalama elde edilirken; uzmanlık, zorlayıcı, karizmatik ve ödül gücü boyutlarında ise "Katılıyorum" düzeyinde katılım olduğu görülmektedir. En yüksek değerlendirme $X=4,36$ ile Yasal alt boyutunda iken, ödül gücü alt boyutu $X=3.82$ ile en düşük değerlendirmeye sahiptir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin yasal gücü daha baskın kullandıkları söylenebilirken; alt boyutları oluşturan güç kaynakları arasında okul müdürlerinin en az ödül gücünü tercih ettikleri ifade edilebilir.

Tablo 8

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin uzmanlık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalama, aritmetik ortalama standart hata ve standart sapma değerleri

	N	\bar{x}	SHx	SS
1. Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.	404	3,5569	,04204	,84491
2. Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.	404	3,8094	,04014	,80680
3. Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.	404	4,0916	,03656	,73483
4. Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.	404	4,0891	,04312	,86680
5. Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir.	404	4,0965	,04186	,84130
6. Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.	404	4,0644	,04625	,92970
7. Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin(planlama, karar alma, vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.	404	4,2030	,04022	,80839
8. Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili(evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.	404	4,2054	,04026	,80929
9. Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.	404	4,1980	,03888	,78155
10. Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.	404	4,1856	,04065	,81712
11. Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.	404	4,1609	,04268	,85781
12. Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.	404	4,2871	,03764	,75660

13. Yöneticimiz, öğretmenlerin bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna göre öğretmenler tarafından en yüksek seviyede algılanan $X=4,28$ ile 12. madde olan “Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir” ifadesidir. Bu madde için ortalama verilen yanıt "Tamamen Katılıyorum" olmuştur. En düşük düzeyde algılanan maddenin ise $X=3.55$ ile 1. madde olan “Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir” ifadesinin olduğu tespit edilmiştir. Maddenin aritmetik ortalaması ankete katılanların çoğunun 1. ifade için "Katılıyorum" yanıtını kullandığını göstermiştir.

Tablo 9

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin karizmatik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması, aritmetik standart hata ve standart sapma değerleri

	N	\bar{x}	SHx	SS
14. Yöneticimiz eleştiriye açıktır.	404	3,2970	,04380	,88039
15. Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.	404	3,7550	,04032	,81051
16. Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.	404	3,5693	,04577	,91995
17. Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.	404	3,8812	,04408	,88592
18. Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.	404	3,6931	,05030	1,01103
19. Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.	404	4,0817	,04309	,86610
20. Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.	404	4,0965	,04229	,85010
21. Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.	404	4,1015	,04227	,84952
22. Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.	404	3,7079	,04593	,92328
23. Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.	404	3,9579	,04449	,89427
24. Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.	404	4,1312	,04192	,84249

25. Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur	404	4,1881	,03901	,78399
26. Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.	404	4,0520	,04488	,90204
27. Yönetimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.	404	3,9431	,05125	1,03018
28. Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolayca etkiler.	404	4,1634	,04156	,83535

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna göre en üst düzeyde algılanan $X=4,18$ ile 25. madde olan “*Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur*” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise $X=3,29$ ile 14. madde olan “*Yöneticimiz eleştiriye açıktır*” ifadesidir. 25. madde için verilen ortalama yanıt "Katılıyorum" olurken; 14. madde için öğretmenler "Kararsızım" demişlerdir.

Tablo 10

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin ödül alt boyutu puanlarının aritmetik ortalama, aritmetik ortalama standart hata ve standart sapma değerleri

	N	\bar{x}	SHx	SS
29. Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimizce takdir edilir.	404	3,8243	,03844	,77255
30. Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.	404	3,7624	,03602	,72391
31. Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.	404	3,8762	,04362	,87689
32. Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.	404	3,8168	,04194	,84308
33. Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.	404	3,7129	,03940	,79185
34. Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin	404	3,8985	,04521	,90879

gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.

35. Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.	404	3,6832	,03738	,75125
36. Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.	404	3,8540	,03858	,77553
37. Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.	404	3,8144	,03858	,76375
38. Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.	404	3,8490	,04362	,87676
39. Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.	404	4,0124	,04412	,88682
40. Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.	404	3,8317	,04519	,90840

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna göre en yüksek algılanan $X=4,01$ ile 39. madde olan “Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır” ifadesidir. Bu ifadenin ankete katılanlar tarafından "Katılıyorum" düzeyinde algılandığı görülmektedir. En düşük algılanan madde ise $X=3,68$ ile 35. madde olan “Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda, öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir” ifadesidir. Maddeye verilen yanıtların ortalaması "Katılıyorum" ifadesinin en fazla verilen yanıt olduğunu göstermiştir.

Tablo 11

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yasal alt boyutu puanlarının aritmetik ortalama, aritmetik ortalama standart hata ve standart sapma değerleri

	N	\bar{x}	SHx	SS
41.Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.	404	4,3267	,03333	,66993

42. Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.	404	4,3886	,03434	,34470
43. Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.	404	4,4381	,03447	,69284
44. Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.	404	4,3094	,03611	,72585
45. Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemser.	404	4,4777	,33320	,66980
46. Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.	404	4,4876	,03278	,65885
47. Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.	404	4,3168	,03429	,68924
48. Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.	404	4,2574	,03849	,77368
49. Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.	404	4,2450	,03441	,69157
50. Öğretmenlerin çalışmalarını(planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.	404	4,3342	,03504	,70427
51. Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.	404	4,3787	,03600	,72368

Tablo 11'de öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından yasal güç boyutuna göre en yüksek algılanan $X=4,48$ ile 46. madde olan "Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser" ifadesidir. 49. madde olan "Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir" ifadesi ise $X=4,24$ ortalama ile en düşük algılanan madde

olmuştur. Yasal güç boyutunda maddelerin tümünün 'Tamamen Katılıyorum' boyutunda algılandığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Tablo 12

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin zorlayıcı alt boyutu puanlarının aritmetik ortalama, aritmetik ortalama standart hata ve standart sapma değerleri

	N	\bar{x}	SHx	SS
52. Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıklarında onları uyarır.	404	4,1708	,03498	,70309
53. Öğretmenler nöbet görevini yerine getirmediğinde, yönetici tarafından uyarılırlar.	404	4,2079	,03311	,66559
54. Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanda görüşür.	404	4,1955	,03588	,72110
55. Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur.	404	4,2946	,03692	,74212
56. Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.	404	4,1535	,34200	,68751
57. Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.	404	4,1708	,03391	,68158
58. Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.	404	4,1559	,03242	,65173
59. Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.	404	4,1733	,03192	,64155

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna göre en yüksek algılanan $X=4,29$ ile 55. madde olan "Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur" ifadesi olduğu görülmüştür. Bu maddeye ait aritmetik ortalamaların "Tamamen Katılıyorum" düzeyinde algılandığı gözlenmiştir. En düşük algılanan madde ise $X=4,15$ ile 56. madde olan "Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin

olarak, yapılan genel yanıtlar üzerinde konuşarak uyarır'' ifadesi olmuştur. Bu maddeye ilişkin aritmetik ortalama "Katılıyorum" düzeyinde algılandığı göstermiştir. Zorlayıcı güç türünde verilen yanıtlara ait aritmetik ortalamaların birbirlerine oldukça yakın sonuçlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.2. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algılarının Yöneticinin Alanı Değişkenine İlişkin t-Testine Ait Bulgular

Bu bölümde çalışmanın 2. alt problemine ait sonuçlar yer almaktadır. Okul yöneticilerinin güç kaynakları kullanımıyla ilgili öğretmen algı düzeylerinin yöneticilerin alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13

Okul yöneticilerinin alan değişkenine göre kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algılarının t-testi sonuçları

Alt Boyut	Alan	N	\bar{x}	Ss	Sd	T	P
Uzmanlık Gücü	Sınıf	220	4,03	0,59	402	-2,144	,033
	Branş	184	4,14	0,47			
Karizmatik Güç	Sınıf	220	3,82	0,64	402	-3,060	,002
	Branş	184	4,00	0,56			
Ödül Gücü	Sınıf	220	3,75	0,67	402	-2,517	,012
	Branş	184	3,91	0,52			
Yasal Güç	Sınıf	220	4,32	0,48	402	-1,540	,124
	Branş	184	4,39	0,37			
Zorlayıcı Güç	Sınıf	220	4,17	0,52	402	-607	,544
	Branş	184	4,20	0,41			

p<.05

Yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi sonucunda örneklem grubundaki öğretmenlerin alanı sınıf öğretmenliği olan yöneticilere ilişkin uzmanlık gücü alt boyutunu algılama düzeylerinin puan ortalaması (\bar{X} =4,03); alanı branş öğretmenliği olan yöneticilerin ortalaması (\bar{X} =4,14) olarak tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin uzmanlık güç türünü kullanma düzeylerine dair

görüşleri yöneticilerin alanlarına göre anlamlı bir fark [$t(402)=-2,144$, $p=0,033$]

göstermektedir. Tabloda da görüleceği üzere bu farklılaşma branş öğretmenleri lehinedir.

Öğretmenlerin, anketin alt boyutu olan karizmatik güce yöneticilerin başvurma düzeylerini algılamalarına yönelik, sınıf öğretmeni alanına ait puanlarının ortalamasının ($\bar{X}=3,82$); branş öğretmeni olan yöneticilerin ortalamasının ($\bar{X}=4,00$) olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre karizmatik güç türünde alanlar arasında anlamlı bir fark [$t(402)=-3,060$, $p=0,002$] bulunmaktadır. Elde edilen verilerdeki öğretmen görüşlerine göre; alanı branş öğretmeni olan yöneticilerin, sınıf öğretmeni olan okul müdürlerine göre karizmatik güç boyutunu daha yüksek düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin algılamalarına ilişkin olarak güç kaynaklarının bir diğer alt boyutu olan ödül gücünü yöneticilerinin kullanma düzeyleri puanlarının ortalaması incelendiğinde; sınıf öğretmeni olan yöneticilerin ($\bar{X}=3,75$) iken, branş öğretmeni olan yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=3,91$)'dir. Ödül gücünde bu iki alan arasında anlamlı bir fark [$t(402)=-2,517$, $p=0,012$] olduğu görülmüştür. Tabloda da görüleceği üzere bu farklılaşma branş öğretmeni olan yöneticiler yönündedir.

Öğretmen algılarına göre, sınıf öğretmeni olan yöneticilerin bir diğer alt boyut olan yasal gücü kullanma düzeylerinin puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4,32$); branş öğretmeni olan yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=4,39$) olarak tespit edilmiştir. Yasal gücü kullanma düzeyleri arasında alan değişkenine ilişkin anlamlı bir fark [$t(402)=-1,540$, $p=0,124$] bulunmamaktadır.

Son olarak, örneklem grubu algılarına göre sınıf öğretmeni olan okul müdürlerinin zorlayıcı güç türüne ait puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4,17$); branş öğretmeni olan müdürlerin ortalaması ($\bar{X}=4,20$) olarak bulunmuştur. Zorlayıcı güce ait algılar incelendiğinde alanlar arasında anlamlı bir farklılaşma [$t(402)=-,607$, $p=0,544$] olmadığı görülmüştür.

Çizelge 13'teki öğretmen tercihlerine ilişkin veriler incelendiğinde branş öğretmeni olan müdürlerin yönetimde genel olarak uzmanlık, karizmatik ve ödül güç kaynaklarına daha

yüksek düzeylerde başvurdukları görülmektedir. Zorlayıcı güç türüne ilişkin tutumların, her iki alana ait elde edilen verilerde birbirine benzediği ve çok yakın sonuçlar sunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin en yüksek tercih ettikleri güç türü yasal güç olurken, en düşük değerlerle kullanılan güç türü ödül gücü olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3. Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizine Ait Bulgular

Bu bölümde "*İlkokul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre önemli farklılık göstermekte midir?*" alt probleminin çözümlenmesi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) sonuçlarıyla elde edilen bulgular Tablo 14'te verilmektedir.

Tablo 14

Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algılarının tek yönlü varyans analiz sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	Ss.	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ort.	F	p	Fark
Uzmanlık Gücü	1. 2 yıllık	20	3,85	0,63	Gruplar Arası	3,514	2	1,757	6,182	0,002*	1-3
	2. 4 yıllık	331	4,06	0,54	Grup İçi	113,955	401	,284			2-3
	3. Yüksek L.	53	4,29	0,44	Toplam	117,469	403				
Karizmatik Güç	1. 2 yıllık	20	3,61	0,70	Gruplar Arası	3,826	2	1,913	5,182	0,006*	1-3
	2. 4 yıllık	331	3,89	0,61	Grup İçi	148,020	401	,369			2-3
	3. Yüksek L.	53	4,10	0,55	Toplam	151,846	403				
Ödül Gücü	1. 2 yıllık	20	3,80	0,61	Gruplar Arası	2,849	2	1,425	3,899	0,021*	2-3
	2. 4 yıllık	331	3,79	0,61	Grup İçi	146,514	401	,365			
	3. Yüksek L.	53	4,04	0,55	Toplam	149,363	403				

Yasal Güç	1. 2 yıllık	20	4,25	0,52	Gruplar Arası	,346	2	,173	,923	,398
	2. 4 yıllık	331	4,36	0,44	Grup İçi	75,235	401	,188		
	3. Yüksek L.	53	4,41	0,37	Toplam	75,582	403			
Zorlayıcı Güç	1. 2 yıllık	20	4,14	0,55	Gruplar Arası	,226	2	,113	,509	,601
	2. 4 yıllık	331	4,18	0,47	Grup İçi	89,130	401	,222		
	3. Yüksek L.	53	4,25	0,42	Toplam	89,356	403			

*p< .05

Tablodaki veriler incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitim durumları ile uzmanlık gücü kullanmalarına yönelik algılama düzeylerine göre anlamlı farklılaşmaların olduğu görülmektedir ($F(2,401)=6,182$; $p<.05$). Farklılaşmanın grupların hangileri arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post-hoc (Scheffe) testi sonuçlarına göre yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin ($\bar{X}=4,29$), 2 yıllık enstitü mezunları ($\bar{X}=3,85$) ile 4 yıllık üniversite mezunu ($\bar{X}=4,06$) olanlara göre uzmanlık güç boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yapılan analizler sonucu ulaşılan istatistiksel bilgiler ile öğretmenlerin görüşlerinin ilkökul müdürlerinin karizmatik güç kaynaklarını kullanımlarının eğitim durumlarına göre farklılık [$F(2,401)=5,182$; $p<0.05$] gösterdiği söylenebilir. Çoklu karşılaştırma testinin sonuçları ve ortalama değerler incelendiğinde yüksek lisans eğitimini tamamlayan yöneticilerin ($\bar{X}=4,10$), 2 yıllık enstitü mezunu ($\bar{X}=3,61$) ve 4 yıllık fakülte mezunu ($\bar{X}=3,89$) olan okul müdürlerine göre karizmatik güç türünü daha olumlu düzeyde kullandıkları görülmektedir.

Verilen bilgilere göre öğretmenlerin bir diğer alt boyut olan ödüllendirme gücünü yöneticilerde algılama durumunda yöneticilerin eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşmaların olduğu görülmektedir ($F(2,401)=3,899$; $p<.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek için yapılan post-hoc (Scheffe) analizi sonucunda yüksek lisans eğitimini ($\bar{X}=4,04$)

tamamlamış olan okul müdürlerinin, 4 yıllık fakülte mezunu ($\bar{X}=3,79$) olan yöneticilere oranla ödüllendirme gücünü daha fazla algıladıkları söylenebilir. Bu sonuca göre okul müdürlerinin eğitim durumları lisansüstü seviyeye ulaştığında öğretmenlere karşı daha fazla teşvik edici ve ödüllendirici davrandıkları söylenebilir.

İlkokul müdürlerini değerlendiren öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu bakımından önemli bir fark [$F(2,401) = ,923$; $p>0.05$] olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç boyutuna ilişkin algılarının okul müdürlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık [$F(2,401) = ,509$; $p>.05$] göstermediği görülmüştür.

4.4. Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Geçirdikleri Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) Analizine Ait Bulgular

Bu bölümde "*İlkokul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri yöneticilerin hizmet süresi değişkenine göre önemli farklılık göstermekte midir?*" alt probleminin çözümlenmesi Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) ile gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin Tek Yönlü Varyans sonuçlarıyla elde edilen bulgular Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15

Okul müdürlerinin yöneticilikte geçirdikleri hizmet süresi değişkenine göre kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile ilgili öğretmen görüşlerine ilişkin tek yönlü varyans (one way anova) analizi sonuçları

Boyutlar	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	Ss.	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ort	F	P	Fark
Uzmanlık Gücü	1. 0-6 yıl	32	3,46	0,58	Gruplar Arası	14,515	3	4,838	18,798	,000*	1-2

	2. 7-13 yıl	134	4,07	0,55	Grup İçi	102,954	400	,257			1-3
	3. 14-20 yıl	116	4,20	0,44	Toplam	117,469	403				1-4
	4. 21 üstü	122	4,15	0,50							
	Total	404	4,08	0,54							
Karizmatik Güç	1. 0-6 yıl	32	3,26	0,53	Gruplar Arası	16,385	3	5,462	16,128	,000*	1-2
	2. 7-13 yıl	134	3,99	0,58	Grup İçi	135,460	400	,339			1-3
	3. 14-20 yıl	116	4,03	0,56	Toplam	151,846	403				1-4
	4. 21 üstü	122	3,87	0,62							
	Total	404	3,91	0,61							
Ödül Gücü	1. 0-6 yıl	32	3,66	0,49	Gruplar Arası	4,164	3	1,388	3,823	0,010*	2-4
	2. 7-13 yıl	134	3,91	0,56	Grup İçi	145,200	400	,363			
	3. 14-20 yıl	116	3,91	0,60	Toplam	149,363	403				
	4. 21 üstü	122	3,71	0,68							
	Total	404	3,83	0,61							
Yasal Güç	1. 0-6 yıl	32	4,29	0,45	Gruplar Arası	,216	3	,072	,382	,766	
	2. 7-13 yıl	134	4,36	0,43	Grup İçi	75,366	400	,188			
	3. 14-20 yıl	116	4,37	0,43	Toplam	75,582	403				
	4. 21 üstü	122	4,38	0,45							
	Total	404	4,36	0,43							
Zorlayıcı Güç	1. 0-6 yıl	32	4,31	0,56	Gruplar Arası	,560	3	,187	,840	,472	
	2. 7-13 yıl	134	4,17	0,44	Grup İçi	88,797	400	,222			
	3. 14-20 yıl	116	4,19	0,49	Toplam	89,356	403				
	4. 21 üstü	122	4,19	0,46							
	Total	404	4,19	0,47							

*p< .05

Tablodaki veriler incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin meslekteki hizmet süreleri ile uzmanlık gücü kullanmalarına yönelik algılama düzeylerine göre anlamlı

farklılaşmaların olduğu görülmektedir ($F(3,400)=18,798$; $p<.05$). Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post-hoc (Scheffe) testi sonuçlarına göre farklılaşma 0-6 yıllık hizmet süresine sahip olan yöneticiler ait ve negatif yöndedir. 0-6 yıllık hizmet süresine sahip olan yöneticilerin ($\bar{X}=3,46$), 7-13 yıllar arası hizmet süresi olan yöneticilerin ($\bar{X}=4,07$), 14-20 yıllık hizmet süresi olan müdürlerin ($\bar{X}=4,20$) ve 21 yıl üzeri mesleki hizmet süresi olan yöneticilerin ($\bar{X}=4,15$) düzeyinde uzmanlık gücünü kullandıkları öğretmen algılarıyla tespit edilmiştir. 7 yıl ve üzeri tüm gruplarda yer alan yöneticilerin göre uzmanlık güç boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu, 0-6 yıl arası hizmet süresine sahip çalışan okul müdürlerinin ise uzmanlık güç boyutuna ilişkin algılarının daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Verilen bilgilere göre öğretmenlerin bir diğer alt boyut olan karizmatik gücünü yöneticilerde algılama durumunda yöneticilerin mesleki hizmet süresine göre anlamlı farklılaşmaların olduğu görülmektedir ($F(3,400)=16,128$; $p<.05$). Farklıkların kaynaklarını belirlemek için yapılan post-hoc (Scheffe) analizi olan yöneticilerin ($\bar{X}=3,26$) düzeyinde karizmatik gücünü kullandıkları görülmüştür. 0-6 yıl aralığında hizmet süresine sahip olan yöneticilerin daha kıdemli okul müdürlerine göre karizmatik gücünü daha düşük düzeyde algıladıkları söylenebilirken; 6 yıldan uzun süredir mesleği sürdüren okul müdürlerinin karizmatik güç türüne daha olumlu düzeyde başvurdukları görülmektedir.

Yapılan analizler sonucu ulaşılan istatistiksel bilgiler ile öğretmenlerin görüşlerinin ilkökul müdürlerinin ödüllendirme gücü kaynaklarını kullanımlarının eğitim durumlarına göre farklılık [$F(3,400)=3,823$; $p<0.05$] gösterdiği söylenebilir. Çoklu karşılaştırma testinin sonuçları ve ortalama değerler incelendiğinde farklılaşmanın, 7-13 yıllık hizmet süresine sahip yöneticiler ($\bar{X}=3,91$) ile 21 yıl üzeri hizmet süresine sahip okul müdürleri ($\bar{X}=3,71$) arasında olduğu görülmüştür. 7-13 yıllık mesleki hizmet süresinde olan okul müdürlerinin, 21 yıldan uzun süredir meslekte olan yöneticilere göre ödüllendirme güç türünü daha olumlu

düzeyde kullandıkları görülmektedir. Bu sonuçla okul müdürlerinin 7 ile 13 yıl arasında hizmet süresine sahip olan okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı daha fazla teşvik edici ve ödüllendirici davrandıkları söylenebilir.

İlkokul müdürlerini değerlendiren öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşleri arasında meslekte geçirilen hizmet süresi bakımından önemli bir fark [$F(3,400) = ,382; p>0.05$] olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç boyutuna ilişkin algılarının okul müdürlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık [$F(3,400) = ,840; p>.05$] göstermediği görülmüştür.

4.5. Okul Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulguları

Bu bölümde "*İlkokul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri cinsiyet değişkenine göre önemli farklılık göstermekte midir?*" alt probleminin çözümlenmesi Bağımsız Gruplar t-Testi ile gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin t-Testi sonuçlarıyla elde edilen bulgular Tablo 16'da verilmektedir.

Tablo 16

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin t-testi sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss	Sd	T	P
Uzmanlık Gücü	Kadın	164	4,12	0,49	401	1,079	,281
	Erkek	239	4,06	0,57			
Karizmatik Güç	Kadın	164	3,99	0,57	401	2,249	,025
	Erkek	239	3,85	0,64			
Ödül Gücü	Kadın	164	3,84	0,64	401	,401	,688
	Erkek	239	3,82	0,58			
Yasal Güç	Kadın	164	4,37	0,44	401	,288	,778
	Erkek	239	4,36	0,43			
Zorlayıcı Güç	Kadın	164	4,13	0,46	401	-2,168	,031

p<.05 Erkek 239 4,23 0,47

Yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi sonucunda öğretmenlerin kadın yöneticileri algılarına ilişkin uzmanlık gücü kullanma düzeyleri puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4,12$) olarak görülürken; erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=4,06$) bulunmuştur. Uzmanlık gücünü kullanma düzeyleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark [$t(401)=1,079$, $p=0,281$] bulunmamaktadır.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin görüşlerine göre güç kaynaklarının alt boyutu olan karizmatik gücü kadın yöneticilerin kullanma düzeylerinin puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,99$); erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=3,85$)'tir. Yöneticilerin karizmatik güce başvurma durumlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark [$t(401)=-2,249$ $p=0,025$] bulunmaktadır. Elde edilen verilerdeki öğretmen görüşlerine göre; kadın yöneticilerin, erkek okul müdürlerine göre karizmatik güç boyutunu daha yüksek düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin, anketin bir diğer alt boyutu olan ödül gücüne yönelik yöneticilerin başvurma düzeylerini algılamalarında, kadın yöneticilerin puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,84$) iken; erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=3,82$)'dir. Bulgulara göre ödül gücü kullanımı açısından cinsiyete göre anlamlı bir fark [$t(401)=,401$, $p=0,688$] olmadığı görülmüştür.

Güç kaynaklarından yasal gücü uygulanma düzeyine ait öğretmen görüşleri puanlarının ortalaması kadın okul müdürlerinde ($\bar{X}=4,37$) olarak hesaplanırken; erkek okul müdürlerinin ortalaması ($\bar{X}=4,36$)'dir. Yasal gücün kullanılması açısından cinsiyete ilişkin anlamlı bir fark [$t(401)=,288$, $p=0,778$] bulunmamaktadır.

Son olarak, kadın yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanmalarına dair öğretmen algılarının puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4,13$), erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=4,23$)'tür. Zorlayıcı güç alt boyutunda öğretmen görüşlerine göre cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma [$t(401)=-2,168$, $p=0,031$] bulunduğu görülmüştür. Tabloda da belirtildiği üzere bu farklılaşma erkek yöneticiler yönündedir.

Çizelge 16'daki öğretmen tercihlerine ilişkin veriler incelendiğinde kadın okul müdürlerinin yönetimde genel olarak karizmatik güç türüne daha yüksek düzeylerde başvurdukları görülmektedir. Erkek okul müdürlerinin ise zorlayıcı güç türünü kadınlara oranlara daha fazla kullandıkları söylenebilir. Ödül gücü ve yasal güç türüne ilişkin tutumların, her iki cinsiyet grubuna ait elde edilen verilerde birbirine benzediği ve çok yakın sonuçlar sunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerine göre hem kadın okul yöneticilerinin hem de erkek okul yöneticilerinin en yüksek tercih ettikleri güç türü yasal güç olurken, en düşük değerlerle kullandıkları güç türü ödül gücü olarak ortaya çıkmaktadır.

5. Bölüm

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde, Bursa ili merkez ilçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin yönetimde sergiledikleri güç türü davranışlarının ilişkin öğretmen görüşlerini saptamak ve bu güç kaynaklarının kişisel değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmama durumunu belirlemek amacıyla yapılan araştırmada elde edilen bulgularla ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Konuyla ilgili alan yazın ışığında sonuçlar tartışılmış, alanda çalışma yürüten araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

5. 1. Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmada ilk olarak öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algıları belirlenmiştir. Resmi eğitim kurumlarının ilk kademesi olan ilkokullarda öğretmenlerinin algılarına göre yöneticiler, örgütsel güç kaynaklarını (uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç) yüksek düzeyde kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin yöneticilerine yönelik algılarının en yüksek olduğu örgütsel güç boyutu yasal güç, en düşük olduğu boyut ödüllendirme gücüdür. Zafer (2008), Helvacı & Kayalı (2011), Yorulmaz(2014), Memduhoğlu & Turhan (2016)'nın düzenlemiş olduğu çalışmalarda da okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde yasal güce başvurdukları sonucuna ulaşılmış; araştırmanın bulguları ile örtüşmüştür.

Yasal gücün en yoğun uygulanan güç türü olması yöneticilerin biçimsel bakış açısıyla, kanun ve mevzuata dayalı karar almayı tercih ettiklerini göstermektedir. Yöneticilerin öğretmenlere karşı yasal gücün ardından en yüksek seviyede kullandıkları güç türünün zorlayıcı güç olduğu görülmüştür. Bu sonuçlarla birlikte ilkokul yöneticilerinin makamsal güç kaynaklarını kişisel güç kaynaklarına nazaran daha fazla kullandıkları söylenebilir.

Yöneticilerin öğretmenlere karşı ödüllendirme gücünü kullanmayı benimsemedikleri, örgüt paydaşlarını teşvik etme konusunda çekimser tutum sergiledikleri görülmüştür. Buna

sebepler olarak Milli Eğitim Bakanlığının okullara nakdi yardımlarının kısıtlı olması, bütçe sorunları gibi engeller tespit edilmekte ve okul yöneticilerinin ödül verme imkânını azalmaktadır. Ödüllendirme gücünü az kullanmalarının sebeplerinden bir tanesinin Millî Eğitim Bakanlığının ödül yönergesi ve kurumların maddi sıkıntıları olduğu düşünülmektedir. Güç kaynaklarını kullanmama hali kaos yaratacağı gibi gücün doğru ve etkin kullanılamaması da karmaşaya sebebiyet verebilir. Bu sebeple motivasyon sağlama konusunda etkisi yüksek olan ödül gücü kısıtlı imkanlara rağmen örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde güdüleme aracı olarak kullanılabilir. Thompson (2007) ödül gücünün, örgüte fayda sağlayacak ve planlanan yönde davranışlar elde etmek ya da istenmeyen tutumları ortadan kaldırmak temellerine dayandığını söylemektedir. Öğretmenlere yönelik ödüllendirme gücünü kullanırken adil ve nesnel davranılmasının da önem taşıdığı söylenilmelidir.

Yöneticilerin güç kaynaklarını çeşitli ve zengin kullanması ve örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için farklı nitelikteki örgüt dinamiklerini harekete geçirmesini sağlayacaktır. Yönetici eğer elindeki en etkili güdüleyici olan gücü verimli şekilde kullanırsa hareket alanını genişletmiş olur. Yalnızca makamsal güç kaynaklarının kullanılması tüm paydaşları istendik yönde davranışa geçirmeyebilir. Etkili liderlerin, karizmatik ve uzmanlık gücünün daha fazla ön plana çıktığı becerilere sahip olmaları ve bunlardan faydalanmaları önemlidir (Çelik, 2003). Çağdaş bir yöneticinin kişisel kaynaklardan elde ettiği güç kaynaklarını kullanmasının liderlik özelliklerini güçlendireceği düşünülmektedir. Bulgulara göre mesleki profesyonellik adına en sık kullanılması gereken uzmanlık ve karizmatik gücü örgütsel güç kaynaklarına göre az düzeyde kullanmaları, mevcut okul yöneticilerinin alan uzmanlığına ve kişisel liderlik vasıflarıyla ilgili sahip olunan yeteneklerde problem ya da yetersizliklerin bulunduğu kanıtı olabilmektedir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin algı düzeylerine göre yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık, karizmatik ve ödül gücü boyutlarının alan değişkenine

göre anlamlı bir farklılık bulunurken; yasal ve zorlayıcı güç ile alan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Uzmanlık, karizmatik ve ödül gücü boyutlarında anlamlı farklılık branş öğretmenleri yönünde olduğu görülmüştür. Alanı branş öğretmenliği olan yöneticilerin uzmanlık, karizmatik ve ödül gücünü daha yüksek oranda etkileme aracı olarak kullandıkları söylenebilir.

Bulgulara ait veriler incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitim durumları ile güç kaynaklarını kullanmalarına yönelik algılama düzeylerine göre uzmanlık, karizmatik ve ödül gücünde anlamlı farklılaşmaların olduğu görülmektedir. Yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarında ise herhangi bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Buna göre, yasal ve zorlayıcı güç kaynağı, mezuniyet türüne ya da yöneticilerin mesleklerine yönelik aldıkları eğitim-öğretimden etkilenmediği söylenebilir. Aynı zamanda okul müdürlerinin; uzmanlık, karizmatik ve ödül gücü kaynaklarını kullanırken mezun oldukları eğitim durumlarına dayalı farklı bir tutum sergiledikleri sonucuna varılabilir. Zafer'in (2008) çalışmasında eğitim durumu değişkenine göre karizmatik güç ve ödüllendirme gücü alt boyutlarında anlamlı farkın olduğu sonucunu bulmuştur. Bu durumda araştırmanın bulguları ile bahsedilen çalışmadan elde edilen bulgular kısmen örtüşmektedir.

Çalışmada elde edilen istatistiksel bilgiler sonucunda yüksek lisans eğitimini tamamlamış olan okul müdürlerinin, 4 yıllık fakülte mezunu olan yöneticilere oranla ödüllendirme gücünü daha pozitif algıladıkları söylenebilir. Buna ek olarak; analizler sonucunda yüksek lisans eğitimini tamamlamış olan okul müdürlerinin, diğer eğitim durumlarında bulunan yöneticilere oranla uzmanlık ve karizmatik güce karşı daha olumlu görüş sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ışığında, tahsil durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin eğitim düzeylerinin yükselmesiyle bakış açıları ve liderlik tutumlarının farklılaştığı söylenebilir. Yüksek lisansını tamamlamış yöneticilerin, modern eğitim liderlerinin en temel kullanması gereken kaynaklar olan kişisel güç kaynaklarını daha yüksek seviyede kullandıkları

görülmüştür. Elde edilen sonuçla birlikte yöneticilerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimi almalarına teşvik edilmeleri tavsiye edilebilir.

Yapılan analizler sonucu ulaşılan bilgiler öğretmen görüşlerine göre ilkökul müdürlerinin güç kaynakları kullanımlarında hizmet süresine göre farklılaşma olup olmadığını göstermiştir. İlkokul müdürlerinin zorlayıcı ve yasal güç kaynağı kullanımına yönelik öğretmen algıları, yöneticilerin hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Diğer taraftan, uzmanlık, karizmatik ve ödül gücü kaynakları kullanımı hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. 0-6 yıl arası hizmet süresine sahip çalışan okul müdürlerinin uzmanlık ve karizmatik güç boyutuna ilişkin algılarının daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Hizmet süresinde 7. yıldan sonra karizmatik güç ve uzmanlık gücü kaynakları kullanımının arttığı tespit edilmiştir. Okul müdürleri, okullarında geçirdikleri süre uzadıkça kuruma yönelik olumlu görüşler oluşturarak bu güç kaynaklarını daha yoğun kullanmış olabilirler. Diğer yandan edinilen tecrübeyle birlikte yöneticilerin kişisel güç kaynaklarına başvurma sıklıkları artmaktadır denebilir.

Elde edilen verilerle 7-13 yıllık mesleki hizmet süresinde olan okul müdürlerinin, 21 yıldan uzun süredir meslekte olan yöneticilere göre ödüllendirme güç türünü daha olumlu düzeyde kullandıkları görülmektedir. Bu sonuçla okul müdürlerinin 7 ile 13 yıl arasında hizmet süresine sahip olan okul yöneticilerinin motivasyona ve güdülemeye daha fazla önem verdikleri, öğretmenlerin işe karşı güdülenmelerinin sağlanmasına yönelik davrandıkları söylenebilir.

Yöneticilerin güç kaynaklarını kullanmalarına yönelik öğretmen algılarında cinsiyet değişkenine göre karizmatik güç ve yasal güç boyutunda anlamlı bir fark bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel güç algısında, diğer güç kaynakları üzerinde cinsiyet değişkeninin bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilerdeki öğretmen görüşlerine göre; kadın yöneticilerin, erkek okul müdürlerine göre karizmatik güç boyutunu daha yüksek

düzyeyde kullandıkları tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin karizmatik güç algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olması cinsiyetçi yaklaşıma karşı oluşturdukları bir savunma şekli olarak görülebilir. Kadın liderlerin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesini, astların kendisine hayranlık duymasını temel alan bu güç türünü baskın kullandığı söylenebilirken; bu durumun, kadın liderin güç kaynaklarını kişisel özelliklerinden ve davranışlarından aldıkları görülmektedir. Titrek ve Zafer (2009), Altinkurt ve Yılmaz (2012) düzenlemiş olduğu çalışmalarda, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının cinsiyete göre herhangi bir farklılaşma ortaya koymadığı tespit edilmiştir. Bu durumda çalışmanın bulguları diğer çalışmalarla çelişmektedir sonucuna varılmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak bulunulan öneriler, “Uygulayıcıya yönelik öneriler” ve “Araştırmacılara yönelik öneriler” başlıkları altında aşağıda verilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler. Aşağıda, araştırmada elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

1. Okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarının neler olduğu ve nasıl daha etkili kullanılabileceklerine ilişkin çalışmalar planlanabilir.
2. Okul yöneticileri, örgüt motivasyonunu arttırmak için ödüllendirme gücünü daha fazla kullanmalıdırlar.
3. Okul yöneticilerinin yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının olumsuz etkileri ve kişisel güç kaynaklarını daha fazla kullanmaları konusu okul yöneticilerinin mesleki becerilerinin geliştirilmesi kurslarına dahil edilmelidir.
4. Lisansüstüne sahip olan okul müdürlerinin çağdaş liderlik tarzına uygun kişisel güç kaynaklarını daha fazla kullanması verisinin ışığında okul yöneticileri, lisansüstü eğitim alma yönünde teşvik edilmelidir.

5. Yönetim tekniklerini verimli kullanma ve çağdaş bir okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler konusunda yöneticilere hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmesi önerilmektedir.

5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler. Aşağıda, araştırmada elde edilen sonuçlara göre araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

1. Bu araştırma Bursa ili merkez ilçeleri özelinde yapılmıştır. Benzer araştırmalar ülkenin sosyal, kültürel ve coğrafi yapısı göz önüne alınarak değişik bölgelerde de yapılarak daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

2. Bu araştırma nicel bir araştırmadır. Nitel özellikte benzer araştırmalar yapılarak eğitim yönetimi alanına katkı sağlanabilir.

3. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının, öğretmenler üzerindeki etkileri araştırılabilir.

4. Bu araştırma resmi ilkokullarla sınırlıdır. Özel okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik benzer bir araştırma yapılabilir.

5. Öğretmenlerin sınıf yönetimi açısından kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının neler olduğuna ilişkin araştırmaların yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Açıkalm, A. (1995). Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalm, A., Şişman, M., & Turan, S. (2007). Bir insan olarak okul müdürü. (4. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağçay, F. (2015). *Liderin güç kaynakları kullanımı ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 157. Web: <http://www.meb.gov.tr> adresinden 03/04/2020 tarihinde alınmıştır.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin güç kaynakları ile yabancılaşma ve iş doyumu arasındaki ilişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (1), 61-77.
- Alimoğlu, S. (2010). *Kültürün postmodern örgüt yapılarının oluşumunda etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Altinkurt, Y.& Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2013). Örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4 (4), 1-17.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2013). Yönetimde yeni yaklaşımlar. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşat Yılmaz (Ed.), *Örgütlerde Sosyal Güç* (s. 175-198). Ankara: Pegem.
- Aslanargun, E., & Karadağ, E. (2012). Okullarda güç ve politika. W. K. Hoy ve C. G.Miskel, *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Selahattin Turan, Çev.ed.), (ss. 202-238). Ankara: Nobel.

- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. (7. Basım). Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayım.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Gazi Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, Ö. (2004). *Örgütler: Sosyolojik bir perspektif*, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), ss.189-217.<http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt14/sayi1/189-217.pdf> (18.03.2020).
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması*. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme, kuram ve uygulama*. (3. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Barnard, C. (1958). *Elementary conditions of business morals*, *California Management Review*.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi*. (4. Basım). Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2000b). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. (4.Basım). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. (3.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bauman, Z. (2005). *Bireyselleşmiş toplum*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 23-42.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg'in 'Güç Devreleri' yaklaşımı. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2) , 111-123.
- Belisle, E.L.ve Sargent, C.G. (1957). "The concept of administation"; campbell-gre 99. *Administrative Behavior in Education*. New York: Harper Brothers.
- Birgi, B. (2006). Eğitimde yönetsel gücün etkili kullanımı. Web:<http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/ekim/birgi.htm> adresinden 27/03/2020 tarihinde alınmıştır.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A Theoretical Introduction. *Journal of Social Issues*, 55(1), 7-14.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205- 1213.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. (7. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. (14. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Y. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32): 470-483.
- Büyüköztürk, Ş.(2016). Bilimsel araştırma yöntemleri. (22. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çamlık, H.A. (2011). *Örgütlerde güç kullanımı bir kamu kurumunda gücün kullanım tarzı* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem A.

- Çetin, Ş. (2013). Örgütlerde güç ve politika. (Editör: Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz). *Örgütsel Davranış*, 432-465.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Daft, R.L. (1994). *Management*. Orlando, The Dryden Press.
- Demirel, Ö. G. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations, *American Sociology Review*, (27), 31-41.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, (162).
Web:<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm> adresinden 20.04.2020 tarihinde alınmıştır.
- Erçetin, Ş. Ş. (1993). *Ast-üst ilişkileri: Okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim*, 26, 21-31.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (12. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (3. Basım). İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Fraenkel, J.R. & Wallen, N.E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGaw-Hill International Edition.

- Fleming, P. & Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. New York: Cambridge.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, Edited by: Henry C. Metcalf & L. Urwick, Avec une préface de B.S. Rowntree, New York & London: Harpers & Bros Publishers.
- French, J. R. ve Raven, B. (1996). The basis of social power. J. O. Ott (Ed.), *Classic Readings in Organizational Behaviour* (ss. 395-405). USA: Harcourt Brace.
- Gökçe, F. (2014). *Sınıfta öğrenme ve öğretmen sürecinin yönetimi*. (2.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Gökkaya, F. (2010). *Lider güç kaynaklarının örgütsel öğrenme üzerine etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği)*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Griffin, R.W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. (11th Edition). USA: South-Western Cengage Learning.
- Griffits, D. E. (1956). *Human relations in school administration*. New York: Appleton Century.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. (2. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hall, R. H. (1977). *Organisations: Structure and processes*. London: Prentice Hall.
- Helvacı, A. M. & Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(22), 255-279.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of newscales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.

- Hitt, M. A., Black, J. S. & Porter, L. W. (2005). *Management (International Edition)*. The USA: Pearson Prentice Hall.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research and practice*. (Eighth Edition). New York: Mc Graw-Hill Companies.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1996). *Organizational behaviour and management*. (Fourth Edition). Chicago, IL: Irwin Mcgraw-Hill.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. (18.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1977). *rgtlerin toplumsal psikolojisi*. (ev. Halil Can Yavuz Bayar). Ankara: Doğan Basımevi.
- Katz, S. (2001). *The perceptions of women superintendents regarding their leadership practices and uses of power*. (Yayınlanmamıs Doktora Tezi) School of Graduate Studies Department of Educational Leadership, Administration and Foundations Indiana State University.
- Kırel, . (1998). *rgtlerde güç kullanımı: Çalışanların algıladıkları g ve tepkileri üzerinde bir uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. şti.
- Koşar, S., & alık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (4),581- 603.
- Kösterelioğlu, A. M. (2014). *Sınıf yönetiminin temelleri*. Sınıf yönetimi. Ankara: Maya Akademi.

- Kul, S. (2014). Uygun istatistiksel test seçim kılavuzu. *Türk Toraks Derneği*, 26-29.
- Kulu, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlükler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kutunis, R. Ö. (2003). Örgütlerde davranış bilimleri. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Lionton, L. B., & Lashway, L. (1997). Shared-decision making, school leadership. handbook for excellence edited by: Stuart C. Smith and Philip K. Piele, 3. Edition, University of Oregon. 1997.
- Lorcu, F. (2015). Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lunenburg, F.C. (2012) Power and leadership: An influence process. *International Journal Of Management, Business, And Administration*. 15(1).
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). Leadership. (4. Edition). South-Western Cengage Learning: Mason, USA.
- Martin, J. (2001). Organizational behaviour. Italy : Thomson Learning Second Edition.
- Milton, K. (2000). Connected learning spaces: The role of power dynamics in the social construction of knowledge. www.public.asa.edu/~kmilton/cls. Ziyaret tarihi: 05.05.2020.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özgan, H., & Kalman, M. (2013). Yönetim süreçleri. (Editör: Aycan Çiçek Sağlam). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Maya Akademi, 111-133.
- Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

- Özkalp, E., & Kirel, C. (2003). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztekin, A. (2002). Yönetim bilimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Parlar, H. (2014). Tüm yönleriyle okul geliştirme: Kuram, yaklaşım ve uygulama. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organization. *Administrative Science Quarterly*.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). Yönetim becerileri. (1. Basım). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Percy, P. M. (1996). *Relationships between interpersonal power and followers' satisfaction: a leadership perspective*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The Graduate School, University of Kentucky.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51–88.
- Rahim, M. A. (1989). Relationship of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556. Southern Management Association 0149-2063/89.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (S. A. Öztürk, Çev.). Eskişehir: ETAM.
- Robbins, S. (1989). Organizational behavior, concepts, controversies, applications. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice-Hall Int. Inc.
- Sağ, G. (2010). *Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1977). Who gets power-and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Sakallı, N. (2010). Sosyal etkiler: Kim kimi nasıl etkiler? Ankara: İmge.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Scherer, R. F. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological Report*, 62, s.76-770.
- Scott, J. (2001). Power. (1st ed.). London: Polity Press.
- Sezgin, F. (2007). Okul yöneticisi ve liderlik. İçinde: S. Özdemir (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. S. (2002). Yönetim ve organizasyon. (7.Baskı). Konya: Günay Ofset Baskı.
- Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). Eğitimde mükemmellik arayışı (etkili okullar). (3. Baskı). Ankara: Pegem A Akademi.
- Şişman, M., & Taşdemir, İ. (2008). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. (1. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6. ed.) Pearson, Boston.
- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi, (1. Baskı) Ankara: Nobel Yayınevi.
- Taymaz, H. (2007). Okul yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15, 412-431.
- Thompson, V. (2007). Ignited: Managers! Light up your company and career for more power, more purpose, and more success. ABD: FT Pres Publisher.

- Tortop, N. (1990). Yönetim biliminin temel ilkeleri. Ankara: Todai Yayınları.
- Uzun, E. (2008). *Özel ve devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). Organizational behavior. New York: Routledge.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations. New York: Free Press.
- Weber, M. (2005). Bürokrasi ve otorite. (Çev. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Werner, I. (1993). Liderlik ve yönetim(çev. V. Üner). (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayın
Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Wiener, N. (1956). The human use of human beings. New York: Double day.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), ss. 385-402.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Ekler

EK 1. Güç Kaynakları Anketi

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI ANKETİ

Sayın Meslektaşım;

Bu anket; ilkokul yöneticilerinin, kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının neler olduğunu ortaya koymaya amaçlanmaktadır. Anketi cevaplayarak vereceğiniz bilgiler, yalnızca bu araştırmanın amacı çerçevesinde kullanılacak; başka hiçbir kişi veya kuruluşa verilmeyecek. Bu nedenle **ankete adınızı ve çalıştığınız okulu yazmanıza gerek yoktur**. Araştırmanın arzu edilen sonuçlara ulaşması, sizlerin anketi tam ve doğru olarak doldurmanıza bağlı olduğunu lütfen unutmayınız.

Görüş ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Gözde ŞEREMET KAYA

Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Yüksek Lisans Öğrencisi e-mail: gozdeseremet@hotmail.com.tr Tel: 0543 201 28 89

BÖLÜM I – KİŞİSEL BİLGİLER: Bu bölümde yöneticinizin kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için, duruma uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

1. Yöneticinizin Alanı

- a. () Sınıf öğretmeni b. () Branş Öğretmeni

2. Yöneticinizin Eğitim Durumu

- a. () 2 yıllık yüksek okul b. () 3 yıllık yüksek okul c. () 4 yıllık fakülte d. () Lisans Üstü

3. Yöneticinizin Meslekteki Toplam Hizmet Süresi

- a. () 0-6 yıl b. () 7-13 yıl c. () 14-20 yıl d. () 21 ve daha fazla

4. Yöneticinizin Cinsiyeti

- a. () Kadın b. () Erkek

BÖLÜM II – YÖNETİM SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde; yöneticinizin kullandığı örgütsel güç türüne ilişkin 59 ifade yer almaktadır.

Size göre, yöneticinize en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

MADDELER	HİÇ	KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
	1. Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.					
2. Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.						
3. Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.						
4. Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.						
5. Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir.						
6. Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.						
7. Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin(planlama, karar alma, eşgüdümleme vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.						
8. Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili(evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.						
9. Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.						

10. Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.					
11. Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.					
12. Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.					
13. Yöneticimiz, öğretmenlerin bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
14. Yöneticimiz eleştiriye açıktır.					
15. Yöneticimiz öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların çözümünde arabulucu olur.					
16. Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.					
17. Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.					
18. Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.					
19. Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.					
20. Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.					
21. Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.					
22. Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.					
23. Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.					
24. Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.					
25. Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur					
26. Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.					
27. Yönetimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.					
28. Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolayca etkiler.					
29. Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimizce takdir edilir.					
30. Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.					
31. Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.					
32. Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.					
33. Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.					
34. Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.					
35. Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.					
36. Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.					
37. Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.					
38. Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.					
39. Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.					
40. Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.					
41. Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.					

42. Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.					
43. Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.					
44. Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.					
45. Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemser.					
46. Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.					
47. Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.					
48. Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
49. Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.					
50. Öğretmenlerin çalışmalarını(planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.					
51. Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
52. Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıklarında onları uyarır.					
53. Öğretmenler nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.					
54. Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanda görüşür.					
55. Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur.					
56. Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.					
57. Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.					
58. Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.					
59. Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.					

EK 2. Güç Kaynakları Anket Kullanım İzni

← DG Demet ZAFER GÜNEŞ x

Yanıtla | Sil | Arşivle | Gereksiz | Taşı | Kategorilere Ayır

RE: Anket kullanım izni

DG Demet ZAFER GÜNEŞ <demet.gunes@izu.edu.tr>
7.11.2019 Per 11:33
Kime: Siz

Merhaba Gözde Hocam,

Elbette geliştirmiş olduğum Örgütsel güç kaynakları ölçeğini kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar deilirim.

From: Gözde ŞEREMET <gozdeseremet@hotmail.com>
Sent: Tuesday, November 5, 2019 12:23 PM
To: Demet ZAFER GÜNEŞ <demet.gunes@izu.edu.tr>
Subject: Anket kullanım izni

Merhaba Sayın Demet Hocam,

Uludağ Üniversitesi Eğitim yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans yapmakta olan Gözde ŞEREMET KAYA isimli öğrenciyim. Devlet ilkokullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki üzerine sürdürdüğüm bir tez çalışmam var. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları anketinizi tezimde veri toplama aracı olarak kullanmak istiyorum. Çalışmama son derece uygun olan anketinizi kullanım izni verirseniz müteşekkir olacağım.

İyi çalışmalar dilerim.

[Yanıtla](#) | [İlet](#)

EK 3. Güç Kaynakları Anketi MEB Uygulama İzni



T.C.
OSMANGAZİ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 41909377-605.01-E.25192755
Konu :Gözde ŞEREMET KAYA'nın
Araştırma İzni

18.12.2019

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 17.12.2019 tarih ve 25066551 sayılı yazısı.

Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans öğrencisi Gözde ŞEREMET KAYA'nın "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu araştırmasını Osmangazi, Yıldırım ve Nilüfer ilçesinde bulunan resmi ilkokullarda uygulama isteği 16/12/2019 tarihli ve 24995553 sayılı Onay ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgili personele duyurulmasını rica ederim.

Kadir YIKILMAZ
Müdür a.
Şube Müdürü

Ekler :

1. Onay Örneği (1 Sayfa)
2. Okul Listesi (1 Sayfa)

EK 4. Bursa İli Merkez İlçelerindeki Kamu İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen

Sayıları

RE: Öğretmen Sayıları



istatistik16 <istatistik16@meb.gov.tr>

20.04.2020 Pzt 13:45

Kime: Siz

Bilgi: 'Ekrem KOZ'



İlgi: 20.Nisan.2020 tarihli e-posta dilekçeniz.

İlgi dilekçede belirtmiş olduğunuz araştırmanız için istemiş olduğunuz **3 Merkez ilçemizdeki Resmî İlkokullarda Toplam öğretmen sayıları Nisan 2020** itibarıyla şöyledir.

Nilüfer	:	1.076
Osmangazi	:	2.429
Yıldırım	:	1.860'dır. Bilginize.

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
(Strateji Geliştirme Şubesi)
(İstatistik Birimi)

Tel: (224) 445 16 79 NÇ. Tel: (224) 445 16 86 ND.

"Bu e-posta mesajı ve onunla iletilen tüm ekler sadece yukarıda isimleri belirtilen kişiler ya da kuruma özel olup, özel bilgiler içerebileceği gibi gizlilik yükümlülüğü de taşıyor olabilir. Mesajın yetkili alıcısı veya alıcısına iletmekten sorumlu kişi değilseniz, mesaj içeriğini ya da eklerini kullanmayınız, kopyalamayınız, yaymayınız, başka kişilere yönlendirmeyiniz ve mesajı gönderen kişiyi derhal e-posta yoluyla haberdar ederek bu mesajı ve eklerini herhangi bir kopyasını muhafaza etmeksizin siliniz. Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı bu mesajın içeriği ile ilgili olarak hiçbir hukuksal sorumluluğu kabul etmemektedir. Bu mesajda ve ekindeki dosyalarda bulunan tüm fikir ve görüşler sadece adres yazanına ait olup, Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığının resmi görüşünü yansıtmamaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı e-posta içeriğine yetkisiz olarak yapılan müdahaleden, e-postanın zararlı yazılım içermesi ve/veya bilgisayar sisteminize verebileceği herhangi bir zarardan sorumlu değildir."

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı, Doğum Yeri ve Yılı : Gözde ŞEREMET KAYA, Diyarbakır - 1989

Öğrenim Gördüğü Kurumlar :

Lise : 2003-2007 Silivri Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi

Lisans : 2007 -2011 Anadolu Üniversitesi, İngilizce Öğretmenliği Programı

Önlisans : 2014 - 2016 Anadolu Üniversitesi, Fotoğrafçılık ve Kameramanlık Bölümü

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi: İngilizce- İyi

Görevler:

2020- : Bursa Mudanya Esence İlkokulu / İngilizce Öğretmenliği

2017-2020: Bursa Osmangazi Celal Bayar İlkokulu / Müdür Yardımcılığı

2015-2017: Bursa Gürsu Zafer Ortaokulu / İngilizce Öğretmenliği

2012-2015: Iğdır Gülpınar Ortaokulu / İngilizce Öğretmenliği

Kurs ve Seminer

2012 - MEB Hazırlayıcı & Temel Eğitim Kursu

2014 - Ölçme ve Değerlendirme Farkındalık Semineri

2014 - Rehberlik Anlayışı Kazandırma Semineri

2015 - Bağımlılık Yapan Maddelerle Mücadele Kursu

2016 - Özel Eğitim Hizmetleri Semineri

2017-The 2nd International Symposium on Philosophy, Education, Art and History of Science.

2018 - Kapsayıcı Eğitim Yöneticilerin Eğitimi Kursu

2019 - Okul Tabanlı Afet Eğitimi Semineri

Ödül ve Başarılar

2011 - Anadolu Üniversitesi - Onur Belgesi

2016 - Anadolu Üniversitesi - Onur Belgesi

2018 - Bursa Osmangazi Kaymakamlığı - Başarı Belgesi

Yurt Dışında Katıldığı Projeler

Şeremet, G. (2017). “The Opinions of Teachers About Behaviours Shown in the Process of Change Management”, 5th International Symposium on New Issues in Teacher Education, Gdańsk/Poland.